

# Nabava tehnološke opreme u prehrambenoj industriji

---

**Vrbanić, Mario**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:558485>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-19**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 307/PE/2020**

**Nabava tehnološke opreme u prehrambenoj industriji**

-

**Procurement of technological equipment in the food  
industry**

**Mario Vrbanić, 0676/336D**

Varaždin, veljača 2020. godine





# Sveučilište Sjever

Poslovna ekonomija

Završni rad br. 307/PE/2020

## **Nabava tehnološke opreme u prehrambenoj industriji**

-

## **Procurement of technological equipment in the food industry**

**Student**

Mario Vrbanić, 0676/336D

**Mentor**

Prof.dr.sc. Ante Rončević, izvanredni profesor

Varaždin, veljača 2020. godine

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK Mario Vrbančić

MATIČNI BROJ 0676/336D

DATUM 17.02.2020.

KOLEGIJ Međunarodna trgovina

NASLOV RADA Nabava tehnološke opreme u prehrambenoj industriji

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Procurement of technological equipment in the food industry

MENTOR Ante Rončević

ZVANJE izv. prof. dr. sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. prof.dr.sc. Goran Kozina, predsjednik

2. izv.prof.dr.sc. Petar Kurečić, član

3. izv.prof.dr.sc. Ante Rončević, mentor

4. doc.dr.sc. Dijana Vuković, zamj. član

5.

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 307/PE/2020

OPIS

Nabava tehnološke opreme u prehrambenoj industriji vrlo je značajna za konkurentnost poduzeća. Praćenje tehnoloških inovacija i ulaganje poduzeća u sofisticiranu opremu ne pomaže tvrtki samo radi konkurentnosti, već joj omogućuje da bude u trendu i lider u nuđenju boljih i kvalitetnijih rješenja u sve zahtjevnijim prehrambenim navikama potrošača. Ulaganja u novu tehnološku opremu omogućuju i racionalizaciju troškova, povećanje kapaciteta i produktivnosti. Radi specifičnosti i visoke tehnološke razine opreme u prehrambenoj industriji, domaće tvrtke su velikim dijelom primorane nabavljati opremu iz inozemstva. Svrha ovog rada je provesti istraživanje vezano za primoranost domaćih tvrtki u nabavi tehnološke opreme iz inozemstva te detektiranje i način smanjivanja rizika u međunarodnom poslovanju s obzirom na razlike u poslovnim običajima, kulturama, zakonima, jeziku i slično. Tema je obrađena kroz poglavlja definiranja nabave i primjene iste pri kupnji opreme, postojanje i detektiranje rizika u međunarodnom poslovanju, važne segmente kupoprodajnog ugovora i plaćanja u međunarodnim poslovanjima.

ZADATAK URUČEN

27.02.2020.



POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER

## SAŽETAK

Nabava tehnološke opreme u prehrambenoj industriji vrlo je značajna za konkurentnost poduzeća. Praćenje tehnoloških inovacija i ulaganje poduzeća u sofisticiranu opremu ne pomaže tvrtki samo radi konkurentnosti, već joj omogućuje da bude u trendu i lider u nuđenju boljih i kvalitetnijih rješenja u sve zahtjevnijim prehrambenim navikama potrošača. Ulaganja u novu tehnološku opremu omogućuju i racionalizaciju troškova, povećanje kapaciteta i produktivnosti. Radi specifičnosti i visoke tehnološke razine opreme u prehrambenoj industriji, domaće tvrtke su velikim dijelom primorane nabavljati opremu iz inozemstva. S obzirom na razlike u poslovnim običajima, zakonima, jeziku i slično, u međunarodnom poslovanju postoji čitav niz rizika. U ovom radu prikazujemo važnost nabave tehnološke opreme iz inozemstva, te na koji način svesti rizike na minimum u međunarodnom poslovanju. Tema je obrađena kroz poglavlja definiranja nabave i primjene iste pri kupnji opreme, postojanje i detektiranje rizika u međunarodnom poslovanju, važne segmente kupoprodajnog ugovora i plaćanja u međunarodnim poslovanjima.

**Ključne riječi: nabava, investicije, tehnološka oprema, pregovaranje, rizici, Incoterms pravila, međunarodna plaćanja, kupoprodajni ugovor.**

## ABSTRACT

Purchase of technological equipment in food industry is very important for company competitiveness. Tracking the technological innovations and investing in a sophisticated equipment isn't helping only to the company competitiveness but is also enabling it to keep up trends and to be a leader in offering better and more quality solutions for increasingly demanding consumer habits. Investing in new technological equipment also enables cost rationalization as well as increase in capacity and productivity. Considering uniqueness and high technological level of equipment in the food industry domestic companies are largely forced to acquire equipment from abroad. There is a whole host of risks in the form of business practices, laws, language and other difficulties connected to the international equipment procurement. The main objective of this paper is the importance of foreign procurement of technological equipment and how to minimize the risks of international business. This topic has been addressed through chapters of defining procurement and applying it when buying equipment, the existence and definition of risk in international trade, key segments of the purchase contract and payment in international business.

**Key words: procurement, investments, technological equipment, negotiation, risks, Incoterms rules, international payments and purchase contract.**

## SADRŽAJ

1.	Uvod .....	1
2.	Nabava .....	3
2.1.	Nabava investicijskih ulaganja .....	6
2.2.	Nabava tehnološke opreme u prehrambenoj industriji .....	8
2.3.	Elementi procesa nabavljanja .....	9
2.4.	Digitalizacija nabave.....	13
2.5.	Proces pregovaranja .....	15
2.6.	Istraživanje – važnost nabave tehnološke opreme iz inozemstva .....	18
3.	Rizici u međunarodnom poslovanju .....	27
3.1.	Incoterms pravila 2020 .....	29
3.2.	Kupoprodajni ugovor – element uspješnog poslovanja .....	39
3.3.	Ugovor o povjerljivosti .....	45
4.	Instrumenti plaćanja kod nabave tehnološke opreme iz inozemstva.....	47
4.1.	Bankovna doznaka .....	47
4.2.	Međunarodni dokumentarni akreditiv.....	51
5.	Zaključak .....	56
6.	Literatura .....	58

## 1. Uvod

Razvoj industrije bilježi svoj nagli rast sredinom dvadesetog stoljeća kojeg prate izumi raznih tehnoloških strojeva i opreme koja je omogućila napredak proizvodnje i to prije svega u najrazvijenijim zemljama svijeta. U današnje doba, noviteti u prehrambenoj industriji se multipliciraju i trendovi bivaju nametnuti u sve manjim vremenskim intervalima. Kako bi prehrambena industrija u Hrvatskoj i izvan nje bila konkurentna, potrebno je pratiti tehnološke trendove. U suprotnom, tvrtke gube na konkurentnosti i sposobnosti proizvodnje proizvoda s višom dodanom vrijednošću. To je istaknutije u današnje vrijeme gdje je pronalazak niske radne snage težak, te proizvođači moraju težiti automatizaciji i *ekonomiji obujma* kako bi zadržali konkurentnost. Na tržištu prepunom konkurenata, do izražaja dolazi prepoznatljivost proizvoda u kvaliteti, izvrsnosti i inovativnosti, te je fokus na potrošača iznimno bitna. Stvaranje novih proizvoda i usluga koji će zauzeti svoju poziciju na tržištu i pozicioniranja proizvođača kao lidera u inovacijama, težnja je svih ozbiljnijih prehrambenih kompanija.

Međutim, prateći svjetske tehnološke trendove, domaća prehrambena industrija vlastite ambicije za kupnju suvremene opreme vrlo teško može zadovoljiti na domaćem tržištu, već je prisiljena okrenuti se unosu/uvozu tehnološke opreme iz inozemstva. U ovom radu se istražuje koliko tvrtke u prehrambenoj industriji ulažu u opremu i strojeve u odnosu na ukupna investicijska ulaganja, te jesu li i u kojoj mjeri primorane kupovati opremu iz inozemstva. Nabava takve vrste opreme jest važan dio međunarodne trgovine. Za razliku od prijašnje funkcije Nabave u gospodarskim subjektima, koja je uglavnom bila administrativnog karaktera – skupljanje ponuda, naručivanje, isporuka – danas Nabava u cilju operativne efikasnosti zauzima sve veće mjesto u organizacijskim cjelinama i postaje značajan dio Lanca opskrbe. Dobavljači opreme danas nisu samo vanjski jednokratni suradnici, već moraju postati i partneri. U nabavi strojeva i opreme u prehrambenoj industriji, cilj partnerstva je stvaranje suradnje između dobavljača i kupca u cilju unapređivanja proizvodnih procesa, nuđenu tehnoloških rješenja kao odgovore na razne tekuće probleme u proizvodnji, praćenje trendova na tržištu i inovacije novih proizvoda. Uz pretpostavku da je nabava tehnološke opreme za potrebe proizvodnih tvrtki u Hrvatskoj usmjerena ka inozemstvu, pojavljuju se razni rizici u međunarodnom poslovanju. Postoji cijeli niz rizika kao što su:

- hoće li biti isporučen stroj i oprema koja će imati traženu funkciju
- hoće li oprema biti odgovarajuće kvalitete
- hoće li oprema postizati željene kapacitete
- kako osigurati rizik naplate avansnih davanja u slučaju ne ispunjenja ugovornih obveza od strane prodavatelja



-hoće li biti isporučena oprema u dogovorenom roku

-pokriva li garancija nedostatke i oštećenja, te kako definirati postupanje u slučaju skrivenih nedostataka

-hoće li biti oštećenja opreme prilikom transporta ili transportne manipulacije

-hoće li biti tečajnih rizika i tako dalje.

Kako bi se izbjegli rizici, odnosno kako bi se rizici sveli na minimum i kako bi čvrsto definirali obveze kupca i prodavatelja, potrebno je sklopiti adekvatan ugovor koji osim osnovnih kupoprodajnih elemenata (subjekta, komercijalnih uvjeta...) treba sadržavati definirane činidbe obiju ugovornih strana u raznim mogućim situacijama. Naravno da nije moguće predvidjeti sve situacije, ali kroz dugogodišnja iskustva partneri u ovakvim poslovima mogu kreirati vrlo kvalitetan kupoprodajni ugovor. Kvalitetan ugovor temelj je dobro izvršenog posla i partnerske suradnje ugovornih strana i u budućnosti na raznim projektima. Nerijetko dobavljači tehnološke opreme pridonose inoviranju proizvoda, sniženju troškova te samim time povećanju stvaranja vrijednosti. Posao odjela Nabave, osim zadovoljavanja potreba internih korisnika i razvijanje partnerskih odnosa sa postojećim dobavljačima, je i istraživanje tržišta radi pojave novih dobavljača, te provođenje tendera. Ovaj rad se sastoji od pet poglavlja. Prvo poglavlje govori o nabavi općenito, sa koncentracijom operativnog provođenja nabave u procesu kupnje nove tehnološke opreme, pritom vodeći računa da se radi o privatnim tvrtkama koje nisu obveznici javne nabave. Ujedno se u radu obrađuje tema digitalizacije nabave i procesa pregovaranja. Rizici u međunarodnom poslovanju, te kako se osigurati od rizika, detaljnije se obrađuju u trećem poglavlju. Instrumenti plaćanja prilikom nabave tehnološke opreme iz inozemstva je tema četvrtog poglavlja, gdje je naglasak stavljen na bankovne doznake i međunarodni dokumentarni akreditivi kao najčešće instrumente plaćanja u praksi. Na kraju rada je izveden zaključak, te popis literature, grafova i slika. Autor ovog rada ima dugogodišnje operativno iskustvo kupnje tehnološke opreme i strojeva iz inozemstva, te je u ovaj rad ugradio svoje spoznaje i iskustva stečena u svakodnevnim poslovnim aktivnostima.

## 2. Nabava

Nabavu možemo definirati na razne načine i to kao dio neke organizacijske cjeline, kao neko zanimanje, kao znanstvenu disciplinu, kao kupnju raznih dobara i usluga. Ferišak (2006.-1) navodi: „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“. Definicija nabave s aspekta ciljeva glasi: Nabava je nabavljanje materijala ili usluga, odgovarajuće kvalitete iz odgovarajućeg izvora te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu (Krpan Lj., Varga D., Maršanić R.,2015 – 328). U prijašnjim vremenima Nabava se smatrala operativnom funkcijom za potrebe kupnje u organizacijskoj cjelini, no danas Nabava postaje nezaobilaznom cjelinom u svakoj ozbiljnijoj organizacijskoj strukturi. Osim operativnih zadataka, Nabava postaje sve značajnija u strategijskim zadacima i to prije svega radi snižavanja troškova nabavljanja, istraživanja tržišta i noviteta, praćenju trendova na tržištu. Nabava u tvrtki ima ulogu opskrbljivača materijalima i uslugama internih klijenata, koji mogu biti raznih profila i raznih priroda poslovnih procesa unutar kompanije. U prehrambenoj industriji najčešće je to odjel proizvodnje, no isto tako ima i niz drugih divizija poput Istraživanja i razvoja, Održavanja, Logistike, Marketinga i tako dalje. Nabava je u svakom slučaju početak poslovnog procesa u tvrtki, budući da je njezin osnovni cilj osiguravanje potrebnih inputa za proizvodnju, rezervnih dijelova i opreme, potrošnih materijala, usluga i svega onoga što jedna tvrtka treba kako bi mogla isporučiti gotov proizvod svojim krajnjim kupcima. Nabava kao organizacijska cjelina u mnogim tvrtkama je jedna od divizija u lancu opskrbe. Konkurentska prednost opskrbnog lanca uvelike ovisi o suradnji između nekoliko članova lanca opskrbe i odgovoran je za osiguravanje nesmetanog protoka robe ili usluga od dobavljača do kupca (<https://www-bridge-org.ezproxy.nsk.hr/core/books/principles-of-global-supply-chain-management/supplier-selection-and-procurement/6C22553343078BC085D966B0C081F293> 22.02.2020.)

Preduvjet za kvalitetnu nabavu materijala i usluga koje interni korisnik treba jest kvalitetno definiran predmet nabave od strane stručnih službi. Prilikom kreiranja organizacijske strukture vrlo je važno kako će Top management pozicionirati službu Nabave u samoj strukturi. Pritom mora voditi računa je li će politika tvrtke biti centralizirana Nabava ili decentralizirana. Decentraliziranom Nabavom se smatra ona služba koja nabavlja materijale i usluge za samo jedan uski segment poslovanja ili pojedinih divizijskih cjelina. Prednost je bolja posvećenost konkretnom rješavanju problema i bolja posvećenost opskrbljivanja konkretnog internog korisnika. Decentralizacija nabave ima smisla u poduzećima koja imaju više prostorno udaljenih pogona, čiji se asortiman potrebnih materijala bitno razlikuje (Ferišak, 2006.-374).

Za razliku od decentralizirane Nabave, centralizirana nabavlja ukupnost svih materijala i usluga za sve divizije konkretne tvrtke. Prednost centralizirane Nabave je kvalitetnije praćenje troškova, objedinjavanje nabavnih predmeta više cjelina i naručivanja većih količina materijala i usluga te time postizanje bolje pregovaračke pozicije, kvalitetno planiranje troškova, praćenje realizacije nabave i praćenje realizacije za cijelu tvrtku. U okvirima centralizirane nabave lakše je postići normizaciju rada, te bolju logističku suradnju, bolju kontrolu poslovanja nabave, bolju specijalizaciju referenata nabave za određene predmete nabave čime postaju efikasniji u svom uskom području. Nedostatak centralizirane nabave je manje kreativne slobode za pojedine korisnike predmeta rada (Ferišak 2006.-372), sporije donošenje odluka, nedostatak fleksibilnosti. U velikim i složenim poduzećima u pravilu se uspostavlja kombinirana (centralizirano-decentralizirana) organizacija (Ferišak, 2006.-374).

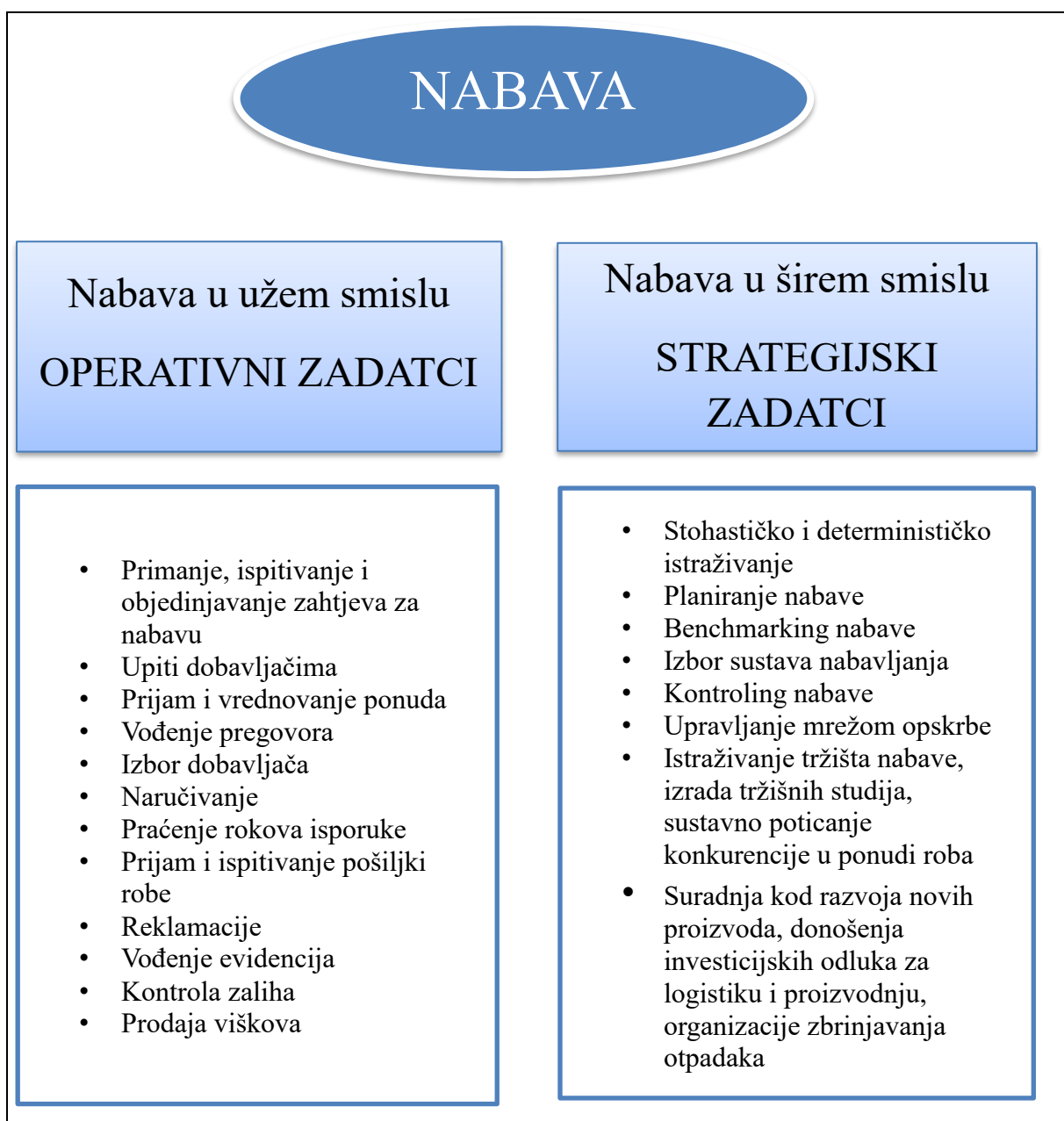
Uštede koje Nabava može ostvariti svojom kvalitetnom organizacijom i kvalitetnim pristupom rješavanju svojih zadataka, direktno utječe na dobit tvrtke. Ferišak (2006.-29) navodi da u suvremenoj nabavi osim sniženja troškova i uz ekonomske ciljeve sve više na značaju dobivaju i ekološki ciljevi, te navodi da su opći ciljevi nabave da se pribave materijali i usluge:

- funkcionalno odgovarajuće kakvoće
- po najpovoljnijoj cijeni
- u ekonomičnoj količini
- u pravo vrijeme
- s najpovoljnijih izvora
- uz visoki servis isporuke
- uz postizanje najveće moguće zaštite okoliša i prirodnih resursa
- uz najmanje rizike
- uz najniže troškove
- uz dobre odnose s dobavljačima

Valja razlučiti strategijske i operativne zadatke Nabave. U strategijske zadatke nabave ubrajaju se stohastičko i determinističko istraživanje, planiranje nabave, benchmarking nabave, izbor sustava nabavljanja, kontroling nabave, upravljanje mrežom opskrbe, istraživanje tržišta nabave, izrada tržišnih studija, sustavno poticanje konkurencije u ponudi roba, suradnja kod razvoja novih proizvoda, donošenja investicijskih odluka za logistiku i proizvodnju, organizacije, organiziranje zbrinjavanja otpadaka. U operativne zadatke spada primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu, upit dobavljačima, prijam i vrednovanje ponuda, vođenje pregovora, izbor dobavljača, naručivanje, praćenje rokova isporuke, prijam i ispitivanje pošiljki robe, reklamacije, vođenje evidencija, kontrola zaliha i prodaja viškova. No

ovisno o organizacijskoj strukturi tvrtke, ne mora značiti da svi navedene operativni poslovi čine dio nabavnih poslova, kao na primjer provedbe reklamacija, kontrole zaliha, prodaja viškova, likvidatura računa, izrada uvoznih kalkulacija i slično. Od dokumenata koji se pojavljuju u nabavi tu su interni obrasci za naručivanje i planiranje potreba i to: forme obrazaca kao interni zahtjevi za nabavu, forme obrazaca za slanje upita dobavljačima, forme službenih narudžbenica sa logom tvrtke i ostalim detaljima, forme raznih zapisnika. S obzirom na specifičnosti pojedine industrije, unutar operativne nabave mogu se javljati i drugi dokumenti poput tehničkih specifikacija, certifikata, raznih dozvola i drugo.

**Slika 1. Nabava – operativna i strategijska**



Izvor: dr.sc. Kovač, Ivan: „Menadžment nabave“

Upravljanje nabavom postaje vrlo složen proces koji zahtjeva primjenu brojnih menadžerskih alata koji predstavljaju podlogu za brojne važne odluke pruživši menadžeru sliku stanja koja smanjuje mogućnost pogreške (Buntak K., Sačer D., Keček D., 2019 – 164).

## **2.1.Nabava investicijskih ulaganja**

Nabava investicijskih ulaganja, odnosno investicija i investicijskog održavanja, u većini slučajeva ima karakter jednokratne kupnje. Prema Babiću (2011.-325) investicije osim na povećanja kapitalne opremljenosti rada, utječu na povećanje proizvodnje i dohotka na strani ponude, te kao takve imaju značajan utjecaj na bruto domaći proizvod. Investicije mogu biti financijske, realne i neopipljive. Financijske investicije su ulaganje štednje privrednih subjekata u vrijednosne papire, dok su realne investicije ulaganja u opremu, zgrade i zalihe (Babić 2011-325). Neopipljive investicije se odnose na ulaganja u licence, patente i slično. Tvrtke pristupaju investicijama i investicijskom održavanju u određeni poslovni projekt radi stvaranja budućeg profita. U kontekstu opreme, investicijska su dobra materijalna osnovna sredstva (sredstva za rad) koja služe za ostvarenje poslovnih učinaka. Ulaže se u sadašnjosti, da bi učinci bili u budućnosti. Investicijska ulaganja omogućuju obavljanje postojećih poslovnih aktivnosti i proširenje istih, obavljanje novih poslovnih aktivnosti, racionalizaciju poslovanja, unapređenje poslovanja te su preduvjet rasta i razvoja poslovanja. S obzirom da je tema ovog rada nabava tehnološke opreme, naglasak ćemo staviti na investicije koje se odnose u tom smjeru. Tvrtke investicijama u nove strojeve i opremu uglavnom imaju za cilj proširenje postojećih kapaciteta, zatim izbacivanja novih linija proizvoda na tržište prateći aktualne trendove, zadržavanje dosadašnjeg udjela na tržištu zamjenom postojeće opreme radi zastarjelosti. Uvođenje novih tehnologija, razvoja novih primjena već postojećih tehnologija, kao i uvođenje ili vlastiti razvoj novih poslovnih linija pospješuje uspješnost poslovanja poduzeća što se odražava na povećanju profita kao osnovnom zadatku menadžmenta poduzeća (Lazibat, Kolaković; 2004.-49). Dok se investicije pretežito odnose na nabave nove imovine, investicijska održavanja se odnose na ulaganja u postojeću imovinu (zgrade, strojeve, opremu...) kako bi iste zadržale svoju funkciju i time se produžuje vijek trajanja i vrijednosti imovine. Dobar primjer investicijskog održavanja su popravak krova na postojećoj zgradi pogona, generalni remont stroja, promjena dotrajale instalacije i slično. Investicijskim održavanjem se produžuje njihova funkcionalna sposobnost. Kada se govori o investicijama važno je napomenuti da one imaju svoj vijek trajanja, te se trošenje osnovnih sredstava i smanjivanje njihove vrijednosti prikazuje pomoću amortizacije. Amortizacija je vrijednosni iznos trošenja osnovnih sredstava. Važan segment pristupanju

investicijama je planiranje investicija. Običajno se planiraju za iduću kalendarsku godinu, sa projekcijama za još dvije godine koje slijede. Svaka uspješna tvrtka u svojim poslovnim procesima trebala bi definirati i proces investiranja. Proces investiranja može sadržavati više faza, a najčešće su planiranje investicijskih ulaganja, realizacija i praćenje učinaka realiziranih investicijskih ulaganja. Isto tako investicijska ulaganja se mogu dijeliti u mala, srednja i velika. Ovisno o veličini samog investicijskog ulaganja tvrtke mogu propisati i izradu preinvesticijske studije, investicijske studije i izvedbene studije. To su predradnje koje je potrebno odraditi kao temelj za planiranje investicija. U samom planiranju odgovorne osobe tvrtke definiraju koja investicijska ulaganja će se realizirati u idućem razdoblju. Da bi se razradila preinvesticijska studija, potrebno je prvo razviti ideju o potrebi investiranja, razraditi moguća prihvatljiva rješenja, te potencijalne učinke i troškove investicije. Prijedlozi za investicijska ulaganja moraju biti u skladu sa ciljevima, vizijom i misijom poduzeća.

S obzirom da je zbog specifičnosti predmeta nabave tehnološke opreme teško definirati financijsku zahtjevnost, može se pristupiti prikupljanju budžetskih ponuda. Zbog nedostatka stručnog znanja i ljudskih resursa, nerijetko je investitor primoran tražiti tehnički razvoj opreme od strane dobavljača, te na taj način definirati predmet nabave. Takve ponude se nazivaju kontinuirane ponude. Pri izradi plana investicijskih ulaganja primjenjuju se određene metode i tehnike, prilaže dokumentacijska osnovica za odobravanje ulaganja, te koriste informacije koje dolaze iz različitih sektora poduzeća. U svakom slučaju investicijsko ulaganje ili investicijski projekt bi trebao biti realan, jasan, mjerljiv i vremenski definiran. Nakon kreiranja plana investicijskih ulaganja i odobrenja od strane odgovornih osoba, pristupa se sljedećoj fazi – realizaciji investicija. Sudionici u procesu realizacije investicijskih ulaganja mogu biti razni, no nezaobilazni su interni klijent – korisnik za kojeg se nabavlja, Nabava, Financije, Kontroling, a po potrebi i druge stručne službe – divizije u organizacijskoj strukturi tvrtke kao što su npr. Informatika, Istraživanje i razvoj, Marketing i ostali. Ovisno o prirodi nabavnog predmeta i zahtjevnosti investicijskog ulaganja, poželjno je formirati i stručni tim zadužen za realizaciju investicijskog ulaganja, kao i komisiju za odabir ponuda, komisiju za aktiviranje dugotrajne materijalne imovine. Takve radne grupe organiziraju se za rješavanje različitih zadataka. Nakon što je realizacija investicije izvršena, slijedi aktiviranje dugotrajne materijalne imovine i praćenje učinaka.

## 2.2. Nabava tehnološke opreme u prehrambenoj industriji

Kada govorimo o nabavi tehnološke opreme u tom kontekstu se podrazumijeva kupnja strojeva, tehničkih rješenja, usluga instalacija opreme i sve potrebne aktivnosti kako bi tehnološka oprema imala svoju potpunu funkciju. Tvrтка pristupa nabavi nove tehnološke opreme iz više razloga. Razlozi mogu biti zamjena stare postojeće opreme i strojeva novim, zatim povećanje kapaciteta proizvodnje i produktivnosti u proizvodnji, lansiranje novih proizvoda na tržište i drugi. Strojogradnja u Hrvatskoj nažalost nije na suvremenoj svjetskoj razini. Ima svijetlih primjera, ali u odnosu na potrebe i širinu prehrambene industrije to je neznatno. Manje zahtjevne strojeve i opremu možemo pronaći na hrvatskom tržištu, no sofisticiranije i funkcionalno zahtjevnije strojeve za potrebe prehrambene industrije mnoge hrvatske tvrtke nalaze na stranim tržištima. Izgradnja strojeva podrazumijeva pružanje širokog asortimana tehničkih usluga u dijelu automatike, pneumatike, elektrotehnike, strojarstva, energije, te povezanog industrijskog programiranja i projektiranja. Projekti strojogradnje mogu varirati od malih strojeva za inspekciju proizvoda, pa sve do velikih proizvodnih linija za pakiranje ili procesnih proizvodnih linija. Bez obzira radi li se o jednostavnom stroju, ili o složenoj proizvodnoj liniji potreban je naglasak na funkcionalnosti i kvaliteti izvedbe kako bi ista zadovoljila sve potrebe kupca, odnosno investitora. Velika je raznolikost strojeva u prehrambenoj industriji, stoga postoji mnogo tvrtki koje su specijalizirane za strojogradnju opreme za uski segment funkcionalnosti. Prema Eckert, C. et al (2019.) u stručnom radu „Industry trends to 2040“ spominje da će se kolaboracija s robotima povećati i smatrat će se normalnom, navodi da će povećana raznolikost kulturnih i disciplinarnih okolnosti povećati potrebu za učinkovitim alatima i metodama za integraciju u različitim disciplinama, te će biti povećana potreba za stručnjacima izvan tvrtki jer će navedena rješenja imati zaštitu intelektualnog vlasništva ([https://www-cambridge-org.ezproxy.nsk.hr/core/services/aop-cambridge-core/content/view/70A99F502ECE394FFF8C48F1E47401B6/S222043421900218Xa.pdf/industry\\_trends\\_to\\_2040.pdf](https://www-cambridge-org.ezproxy.nsk.hr/core/services/aop-cambridge-core/content/view/70A99F502ECE394FFF8C48F1E47401B6/S222043421900218Xa.pdf/industry_trends_to_2040.pdf) 22.02.2020.). U cilju ovog rada provedeno je istraživanje važnosti nabave nove opreme i strojeva u tehnološkoj industriji u cilju održavanja konkurentnosti, te povećanju kapaciteta i produktivnosti. Istraženo je koliki je udio investicija i investicijskog održavanja u tehnološku opremu i strojeve u odnosu na ukupna investicijska ulaganja renomiranih prehrambenih tvrtki u Hrvatskoj, te koliko je udio nabave investicija i investicijskog održavanja u tehnološku opremu i strojeve iz inozemstva u odnosu na ukupnu nabavu tehnološke opreme u 2019. godini.

### 2.3. Elementi procesa nabavljanja

Metodologija investiranja definira uloge koje svaki dionik u procesu nabave investicijske ulaganja zauzima i koje odgovornosti dijeli. U zahtjevnijim nabavnim predmetima, koje uključuju izgradnju zgrade, cjelokupno opremanje pogona i slično, poželjno je da bude formiran stručni tim koji bi trebali činiti razni eksperti iz svog djelokruga rada kao što su tehnolozi proizvodnje, projektanti, tehničke službe, službe nabave, financija, kontrolinga kao stalni članovi, te informatike, istraživanja i razvoja, marketinga i slično kao dio tima po potrebi, te kao najkompletniju osobu postaviti za voditelja projekta (najčešće korisnika). Voditelj projekta je osoba koja je odgovorna za ostvarivanje definiranih ciljeva projekta, te upravljanje samim projektom, koordinirano vođenje članova tima. Voditelj projekta osim stručnog znanja, mora imati razvijene i ostale vještine, kao brzo donošenje efikasnih odluka, biti dobar u komuniciranju, posjedovati vještine predvođenja, lakoću izgradnje autoriteta i slično.

Nakon planiranja investicijskog ulaganja i odobrenja odluka odgovornih osoba za investicijsko ulaganje, pristupa se realizaciji investicijskog ulaganja. Proces nabave započinje kvalitetnim definiranjem nabavnog predmeta od strane internog klijenta ili imenovanog stručnog tima. Problemi koji se događaju u praksi vezani za nedovoljno kvalitetnih zahtjeva i specifikacija od strane internih klijenata, te se izvor problema može definirati kao posljedica:

- nedostatka dovoljnih rasprava i razmjene iskustava unutar stručnog tima i rasprava o kupnji
- nedostatka standardiziranih operativnih postupaka, što rezultira problemima komunikacije između odjela
- slijepo pratiti postojeće visokotehnološke proizvode, zanemarivajući njihovu praktičnost, koja nije u skladu sa suvremenim trendovima
- nedostatak strogih kriterija za prihvrat opreme
- nedostatak mehanizma procjene stope povrata ulaganja i stope iskorištenja opreme, a ekonomske i socijalne koristi koje oprema stvara nisu u skladu s njegovom vrijednošću (<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.nsk.hr/science/article/pii/S1875389212007353>

23.02.2020.). Za prikupljanje kvalitetnih ponuda najbitniji je kvalitetan zahtjev za prikupljanje ponuda. Za nabavu tehnološke opreme i strojeva, potrebno je u samom zahtjevu za prikupljanje ponuda, kvalitetno specificirati sve parametre željenog nabavnog predmeta, koji prije svega uključuje željenu funkcionalnost, željene kapacitete, prostorne mogućnosti na mjestu instalacije stroja i puštanja u rad, specificirati zadovoljavanje potrebnih međunarodnih standarda za tu vrstu nabavnog predmeta (kao npr. CE oznake, IP zaštite, kvalitete materijala izrade i slično), željeno vrijeme realizacije i tako dalje. Zahtjev mora biti jasan i nedvosmislen. Poželjno je



priložiti, ovisno o zahtjevnosti nabavnog predmeta, skice, nacрте, kontakt stručne osobe za dodatna tehnička pitanja, kao i ostale informacije koje mogu dobavljaču pomoći pri izradi što kvalitetnije ponude.

Na osnovu zaprimljenog i evidentiranog zahtjeva nabava pristupa pripremi upita, poziva za dostavu ponuda. U samoj pripremi potrebno je detektirati kojim potencijalnim dobavljačima će upit biti poslan. Dobro pripremljena i organizirana nabava posjeduje baze podataka o dosadašnjim dobavljačima tražene ili slične opreme koja je predmet nabave, te pristupa istraživanju tržišta koje je u današnjem internetskom vremenu, mnogo lakše i dostupnije. Svaka ozbiljnija tvrtka koja se bavi proizvodnjom suvremenih strojeva ima i svoju web stranicu, gdje uputno stoje informacije o samoj tvrtki, kao i kontakti. Osim već postojećih kontakata od dobavljača s kojima se razvila suradnja u prošlosti, svakako valja pristupiti istraživanju tržišta putem interneta. Osim istraživanjem potencijalnih ponuđača putem interneta i oslanjanja na kvalitetnu postojeću bazu podataka u samoj tvrtki, kvalitetno istraživanje tržišta i traženja mogućih dobavljača i tehnoloških rješenja se može provesti na raznim međunarodnim sajmovima takvog tipa. Međunarodni sajam predstavlja oblik organiziranog tržišta, odnosno mjesto (prostor, organizaciju) na kojem dolazi do prostorne i vremenske koncentracije ponude i potražnje robe ponuđača iz cijelog svijeta (Andrijanić, 2001.-53). Uloga i važnost sajmova u B2B je značajna, upravo radi širenja vidika na inovacije, upoznavanje mogućih poslovnih partnera, razmjenjivanja kontakata i slično. Sajmovi omogućuju uspostavljanje poslovnih veza između prodavatelja i potencijalnih kupaca, te omogućuju prikazivanje najnovijih tehničkih dostignuća. Poznati međunarodni sajmovi tehnološke opreme i strojeva u prehrambenoj industriji su Powtech (Nurnberg), IFFA (Frankfurt), Food Tech Expo (Warsawa), Anuga (Koln), CibusTec (Parma), Cfia (Rennes) i mnogi drugi.

Prema Ferišaku (2006.- 423) upit je zahtjev prema dobavljaču za dostavom ponude o njegovim proizvodima i uslugama. Ferišak (2006.-423) tvrdi: „Za elektronički dostavljene upite često se koristi engl. skraćunica 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, te Request for Quotation – RFQ su upiti kojima se traži ponude jednoznačno specificiranih, a na tržištu uobičajenih proizvoda i/ili usluga (njem. Angebotsanfrage, Anforderung von Angeboten) i Request for Information- RFI se odnosi na traženje informacija s ciljem da se može bolje specificirati zahtjeve u upitu (njem. Anforderung von Informationen). Upitima se provodi konkretno ispitivanje situacije na tržištu nabave.“

Kvalitetan upit mora sadržavati sve bitne elemente kako bi dobavljač mogao izraditi ponudu, a to su:

- podaci o tvrtki koja šalje upit (naziv, adresa, VAT number)
- datum upita i kontakt osobe za tehnička pitanja i kontakt osobu za pitanja vezana za provedbu natječaja
- detaljno specificirani predmet nabave
- definirane količine i željeni rokovi isporuke
- podatke o lokaciji isporuke (adresa) i informacije o dostupnosti prilaza
- definiranje komercijalnih elemenata koje ponuda mora sadržavati (npr. detaljan tehnički opis nuđene opreme, rokovi isporuke i instalacije, garancijski rokovi, uvjeti plaćanja, reference)
- rok dostavljanja ponude
- način dostavljanja ponude
- opći uvjeti nabave ukoliko postoje

Nakon što pristignu ponude, radi se kvalitetna analiza i usporedba svih dobivenih ponuda, te vrednovanje pomoću određenog skupa kriterija. Stručna komisija za ocjenjivanje ponuda tehnološke opreme i strojeva mora utvrditi i usporediti tehničke elemente svih ponuda i detektirati eventualne nedostatke. Kako bi ponude bile financijski usporedive, treba ih prvo *svesti na isti nazivnik*. Drugim riječima ponude u tehničkom smislu moraju biti zadovoljavajuće za kupca, kako bi se uopće mogle raditi komercijalne usporedbe. S obzirom na kompleksnost nabave tehnološke opreme i strojeva u prehrambenoj industriji, nerijetko se radi više krugova sastanaka i natječaja, kako bi ponude sadržajno uključivale onu tehnologiju i funkcionalnosti opreme koje zadovoljavaju kupca. Nakon što se u tehnološkom smislu ponude svedu na istu, sličnu, odnosno usporedivu razinu, pristupa se komercijalnom uspoređivanju ponuda. Definiiraju se razni kvalitativni i kvantitativni kriteriji. Prema Ferišaku (2006.-138) najčešće korišteni kriteriji jesu:

- Kakvoća
- Količina
- Cijena
- Uvjeti i način plaćanja
- Rok isporuke
- Uslužnost i komunikativnost dobavljača (npr. spremnost za suradnju, spremnost za pružanje pomoći i savjetovanje, rješavanje reklamacija)
- Ugled dobavljača, njegove tehničke kompetencije i kapacitet
- Fleksibilnost (npr. mogućnost promjene količina i rokova isporuke)
- Lokacija dobavljača i prometne veze
- Financijsko stanje dobavljača (npr. stanje na računu, likvidnost)

- Stanje imovine dobavljača
- Rezultati poslovanja dobavljača (prihodi, rashodi, dobitak – gubitak)
- Broj zaposlenih

U praksi su najznačajniji kriteriji kakvoća tehnološke opreme i strojeva koji se nude, cijena, uvjeti plaćanja, rok isporuke i poslijeprodajna podrška.

Praktičan način ocjenjivanja ponuda i jedna od pouzdanih tehnika je ponderiranje pojedinih kriterija od strane odgovornih za odabir ponuda, odnosno najčešće Komisije za odabir ponuda. Na ovaj se način prvo definira koji kriteriji će se ocjenjivati, te se utvrdi važnost i postotni utjecaj svakog kriterija na ukupni izbor dobavljača. Nakon što se definira koliki je utjecaj kojeg kriterija, tada se dodjeljuje ocjena po svakom kriteriju zasebno uvažavajući međusobne odnose ponuda po promatranim segmentima. Konkretni primjer prikazuje Slika br. 2.

**Slika 2: Primjer tablice ocjenjivanja natjecatelja**

Ocjenjivanje ponuda natjecatelja V2018-07-13 -> popuniti bijela polja na koja pokazuju crvene strelice								
Naziv internog klijenta (INCLI) + Broj odluke + Iznos iz odluke + Naziv predmeta nabave + xxx (max 1 red)								
Odjela za zaštitu pravdnosti + ODL 123456 + 123.456,00 kn + Vozilo za direktora odjela								
RANK NATJECATELJA >>>		2	1	3	4	4	4	
Natejcatelj >>>		Natjecatelj 1	Natjecatelj 2	Natjecatelj 3	Natjecatelj 4	Natjecatelj 5	Natjecatelj 6	
3	OCJENA PONUDA	100%	4,1	4,3	3,15	0	0	
4	Kvaliteta ponude i natjecatelja	utjecaj	niže unesite ocjenu od 1 do 5 ili 0 ako se ne može odabrati ocjena (veće je bolje)					0
5	Stručna ocjena ponude	40%	4	5	3			
6	Iskustvo s natjecateljem	5%	3	3	3			
7	Reference natjecatelja	5%	5	3	4			
8	Komercijalni kriterij	utjecaj	niže unesite ocjenu od 1 do 5 ili 0 ako se ne može odabrati ocjena (veće je bolje)					
9	Cijena (bez PDV)	30%	5	4	3			
10	Uvjeti plaćanja	10%	2	4	3			
11	Rokovi isporuke	10%	4	4	4			
12	OPIS PONUDA		niže unesite podatak kako je traženo (DA/NE, dana, KN, mjeseci)					
13	Ponuda došla kako je traženo	DA/NE	DA	DA	DA			
14	Ponuda je kompletna	DA/NE	DA	DA	DA			
15	Rok isporuke (dana)	dana	100	100	100			
16	Ukupna cijena (bez PDV)	KN	960.000	1.000.000	1.100.000			
17	Uvjeti plaćanja (dana)	dana	10	30	15			
18	Grancija na isporuku	mjeseci	24	24	24			
19	Naziv natjecatelja		niže unesite napomenu uz natjecatelja i/ili njegovu ponudu (max 1 red)					
N1	Natjecatelj 1	Nap.						
N2	Natjecatelj 2	Nap.						
N3	Natjecatelj 3	Nap.						

Izvor: Vlado Gazdek, direktor Službe nabave investicije u Podravka d.d.

U ilustrativnom primjeru i prikazanoj tablici pod slikom 2, prikazan je način odabira ponude između tri natjecatelja. U prvoj fazi je definirano da su sve ponude pristigle kako je traženo i da su kompletne, te su navedene osnovne komercijalne kondicije iz ponuda. Zatim se definiralo da će stručna ocjena ponude, odnosno kakvoća, utjecati na odabir ponude sa 40%, dosadašnje iskustvo s natjecateljem 5%, reference natjecatelja 5%, cijena 30%, uvjeti plaćanja 10%, rokovi isporuke 10%. Nakon toga, odgovorna osoba/osobe ocijenile su ocjenama od 1 do 5, pristigle ponude. Princip ocjenjivanja da se npr. najkvalitetnija oprema ocijeni sa pet, a iduća po redu srazmjerno niže, da se cjenovno najpovoljnija ponuda ocijeni sa 5, iduća po redu srazmjerno niže i tako dalje. Nakon unosa svih ocjena dobije se ukupna ocjena ponuda i najviše ocjenjena ponuda izabire se kao najpovoljnija ponuda. U konkretnom primjeru to je ponuda Natjecatelja 2, koja je dobila ukupnu ocjenu 4,3 i time je najpovoljniji izbor za kupca. Iduća ponuda je

ponuda Natjecatelja 1 sa ocjenom 4,1; dok je najlošije ocjenjena ponuda Natjecatelja 3 sa ocjenom 3,15. Mogu se razraditi i drugačiji načini ocjenjivanja ponuda, ali u praksi se najviše svodi na ove kriterije koji su navedeni i u konkretnom primjeru.

Ocjenjivanje ponuda može se odraditi i putem indeksa koji pokazuju odnose različitih stanja istog kriterija i radi se o usporedivim pokazateljima. Najznačajniji indeksi koji se mogu primijeniti su indeksi kakvoće, cijena, pouzdanosti isporuke i tako dalje.

Nakon odabira ponuda kreira se Zapisnik o odabiru ponuda koji ovjeravaju odgovorne osobe, te se po istom može pristupiti naručivanju ili ugovaranju tehnološke opreme ili strojeva koji su predmet nabave.

## **2.4. Digitalizacija nabave**

Digitalizacija nabave podrazumijeva implementaciju softverskih rješenja za nabavu i u današnje vrijeme zauzima sve veći značaj u poslovnom svijetu. Elektronička nabava može znatno skraćivati vrijeme nabavljanja i podići razinu transparentnosti. Trendovi digitalizacije koji prate sve poslovne procese, prisutni su sve više i u nabavi, a temelje se na automatizaciji sve većeg broja transakcijskih aktivnosti. Na tržištu postoje različiti razvijeni računalni alati i softverska rješenja, te je važno posjedovati odgovarajuću hardversku i softversku opremu. Temeljni preduvjeti za implementaciju digitalne nabave jest poticaj same organizacije na putu toga razvoja, te priprema i motivacija zaposlenika poduzimanjem posebnih mjera osposobljavanja kako bi djelatnici bili osposobljeni upravljati alatima. Ujedno valja dobro poznavati tržište i spremnost dobavljača na prihvaćanje novih alata preko kojih se vrši preuzimanje natječajne dokumentacije, predaja ponuda, provođenje aukcijskih nadmetanja i slično. Ovisno o prirodi posla dobavljača i njegovoj kapacitiranosti za usvajanjem novih softverskih rješenja, možemo naići na razne probleme. Unatoč težnji za potpunom implementacijom elektroničke nabave, kod nedovoljno razvijenih dobavljača, dolazimo do problema u provođenju nabavnog postupka, dok istovremeno ti dobavljači mogu imati veliki značaj za sveukupno poslovanje tvrtke. Valja dobro razlučiti je li okolina i unutarnja i vanjska, spremna i u kojoj mjeri za implementaciju elektroničke nabave. Digitalna transformacija pomaže smanjenju troškova nabave, smanjenju administrativnih poslova, kvalitetnijim i bržim analizama te donošenju odluke. Implementacija i prilagodba na digitalnu nabavu jest zahtjevan posao, tim više što uključuje mnogo korisnika, bilo internih ili eksternih. U interne korisnike se osim zaposlenika u nabavi koji su glavni operativci pri služenju alatom, ubrajaju i razne razine odobravatelja koji su propisani u poslovnom procesu, zatim informatička služba kao održavatelj

sustava. Eksterni korisnici alata digitalne nabave su dobavljači, koji također moraju usvojiti razne vještine kako bi kvalitetnim pristupom mogli koristiti alat na obostrano zadovoljstvo. Nabava obuhvaća kreiranje elektroničkog zahtjeva za nabavu od strane internog korisnika, proces prikupljanja ponuda, eaukcija, analiza dobivenih ponuda, odabira dobavljača, ugovaranja te sve do arhiviranja nabavnih predmeta u elektroničkom obliku. Digitalno arhiviranje nabavnih dokumenata je vrlo značajno ne samo radi smanjenja prostornog obujma arhivske građe, već radi lakšeg i bržeg pretraživanja i pronalaska traženih predmeta u arhivi, te radi lakoće distribucije istih zainteresiranim stranama. Mogućnost kvalitetne analitike je jedna od velikih vrijednosti elektroničkih sustava nabave. Preduvjet za kvalitetnu analitiku i obradu podataka jesu kvalitetni podaci i njihova točnost i potpunost koja se koristi u samoj obradi. Na osnovu kvalitetne analitike nabave i nabavnih procesa management može donositi kvalitetne zaključke i fokus stavljati na ona područja koja zahtijevaju poboljšanja. Kada spominjemo analitiku u elektroničkoj nabavi, valja spomenuti da ona može pomoći i u brzjoj i kvalitetnijoj analizi ponuda, valoriziranju pojedinih ključnih elemenata ponude ukoliko su jasni kriteriji odabira ponude. Ujedno se kvalitetnom analitikom mogu detektirati potrebe za drugačijim delegiranjem zadataka kako ne bi jedni radnici bili preopterećeni, a drugi nedovoljno korišteni, može se upravljati dobavljačima i provoditi razne druge aktivnosti.

Mogućnost provođenja eaukcije je iznimno jaka strana digitalne nabave. Kao najistaknutiji trend u današnjoj nabavi ističu se elektroničke reverzne aukcije. U nekim se kompanijama u Hrvatskoj provode već više od pet godina. Ideja takvih aukcija je da ponuđači, za razliku od prodajnih aukcija, spuštaju cijenu, a pobjednik je onaj ponuđač koji je licitirao najnižu cijenu. Prednosti ovog alata su da natjecatelji, potencijalni dobavljači, mogu sudjelovati na aukciji sa raznih lokacija na svijetu, uz uvjet da imaju internetsku vezu i da su svi natjecatelji u isto vrijeme spremni za natjecanje. Ovaj tip aukcije samim time ubrzava provođenje procesa u odnosu na klasične aukcije, te smanjuje troškove svih aktera aukcije. Kako bi aukcija imala svoju uspješnost i kako bi je bilo moguće sprovesti, valja dobro pripremiti predmet nabave do te faze, kada su ponude u svom kvalitativnom (tehnološkom) smislu precizirane i svedene na isti nazivnik. Drugim riječima, aukcija ima smisla kada su ponude svedene na tu razinu, kada je jedini kriterij za odabir dobavljača ostala cijena. Kod nabave tehnološke opreme i strojeva u prehrambenoj industriji to je vrlo teško postići, jer razni ponuđači tehnološke opreme nude različita tehnološka i operativna rješenja kako bi dobila isti output. No to ne znači da je nemoguće. Praksa poznaje više tipova aukcija poput engleske, nizozemske, japanske i ostale. U nabavi se najčešće koristi reverzna engleska aukcija i provodi se na način da ponuđači ne vide tko im je konkurent niti koliko ponuđača sudjeluje, no vidi svoj rang i najnižu ponudenu

cijenu. Organizator (nabava) upravlja aukcijom i postavlja pravila nadmetanja i to: početnu cijenu, minimalno smanjenje cijene u relativnom ili apsolutnom iznosu te vrijeme trajanja. Natjecatelji licitiraju svoju ponudu i pri tome im se ne isplati previše čekati zadnje sekunde aukcije da bi predali svoju ponudu. Naime, sustav se može prilagoditi na način da ukoliko netko preda ponudu, recimo, u zadnje dvije minute, aukcija se automatski produžuje za određeno vrijeme koje je zadao organizator, a najčešće još tri do pet minuta. Time se aukcija može produžavati mnogo puta, sve dok konačno jedan od ponuđača ne preda ponudu koju ostali natjecatelji ne mogu pratiti.

Organizatori e-aukcija svjesni su golemih prednosti. Uštede ostvarene ovim putem često višestruko premašuju uštede koje se mogu postići tradicionalnim pregovaranjem. Osim naglašene transparentnosti skraćuje se vremenski ciklus pregovaranja. Prednosti za dobavljače su da vide svoju poziciju na tržištu i vide konkurentsku cijenu po kojoj je sklopljen posao. U svakom slučaju eaukcije donose dodatne benefite za tvrtke, te direktno utječu na sveukupno poslovanje.

## **2.5. Proces pregovaranja**

Iako se pregovaranje može smatrati jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti koju i danas upotrebljavamo gotovo svakodnevno u privatnoj ili poslovnoj interakciji s drugima, njegovo izučavanje u akademskim sferama započelo je relativno kasno (Tomašević Lišanin, 2004.-144). Pregovori su dakle veoma važni u svakodnevnom životu čovjeka, oni su jedna od najpopularnijih strategija rješavanja konflikata i usklađivanja postojećih razlika. U pregovorima uvijek sudjeluje više strana, gdje je po završetku nerijetko jedna strana zadovoljnija od druge, jedni su uspješniji od drugih. Pregovaranje je kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana u kojoj svaka strana može blokirati postizanje cilja druge strane te ako jedna strana ne može blokirati postizanje ciljeva druge strane onda nije riječ o pregovaranju (Lamza-Maronić, Glavaš; 2008.). Pod pregovorima se podrazumijeva sporazumno sučeljavanje interesa, zahtjeva, želja, mišljenja, ideja i stavova dviju ili više ravnopravnih osoba s ciljem da postignu rješenje, koje smatraju pravednim i/ili prihvatljivim u konkretnoj situaciji (Ferišak, 2006.)

Proces pregovaranja u poslovima nabave zauzima mjesto jednog od ključnih procesa kako za sve predmete nabave tako i za nabavu tehnološke opreme. Posebno dobiva na važnosti kada je predmet nabave kompleksniji i zahtjevniji, te kada se predmet nabave proizvodi za poznatog kupca isključivo po njegovim specifičnim tehničkim zahtjevima. Rezultat pregovaranja ovisi o

mного segmenata a najvažniji su: pregovaračka pozicija suprotstavljenih strana, dobra priprema, realna definiranost ciljeva, poznavanje raznih alata pregovaranja zajedno sa komunikacijskim vještimama, te vlastiti razvoj i sposobnost samih pregovarača. Proces pregovaranja uglavnom počinje već kod prvog kontakta, tkz. efekta prvog dojma, odnosno u trenutku kada se osoba pojavi u vidnom polju svojih sugovornika. Dobar pregovarač više troši vremena na samu pripremu nego što je ponekad potrebno za trajanje samih pregovora. Poželjno je da prikupi sve podatke o predmetu nabave i ukupnoj tematici pregovaranja, o sugovornicima, o činjenicama, o metaforama i citatima kojima se misli služiti. Nezaobilazno je kvalitetna priprema strategije vođenja pregovora, te se pripremiti za razne moguće scenarije koji se mogu dogoditi. Osim dobre pripreme, pregovarač mora posjedovati vještine govornika, prezentacije te znati čitati tuđe i kontrolirati vlastite neverbalne signale (Lamza-Maronić, Glavaš; 2008.). Isto tako mora imati dobar osjećaj za vrijeme, te se u pravilu pregovori trebaju održavati na način da se do 1/4 vremena predvidi za uvodni dio i tu se stvara atmosfera, druge 2/4 vremena za glavni dio i 1/4 vremena za završni dio i zaključak. Prema Lamza-Maronić i Glavašu pregovaranje se najčešće može podijeliti na :

- Timsko pregovaranje – obilježava ga grupni rad u kojem je vrlo važno odrediti vođu te pregovaračke ekipe
- Integrativno pregovaranje – pregovaranje koje traži jedan ili više dogovora koji se stvaraju situacijom, odnosno rješenjem dobivam – dobivaš (win – win)
- Distributivno pregovaranje – pregovaranje u kojem se pokušava podijeliti ograničena količina resursa slučajem dobivam – gubiš (win – lose)
- Principijelno pregovaranje – kada su obje strane usredotočene na zadovoljavanje obostranih interesa, a ne suprotnosti

U situaciji timskog pregovaranja, vrlo je važno kvalitetno pripremiti cijeli tim i da svatko iz tima zna koja mu je uloga u samom procesu pregovaranja. Nekvalitetna priprema tima, može loše utjecati na tijek i konačan rezultat pregovora, što ne mogu *izvući* ni najvrsniji pregovarači. Važno je ne shvaćati ništa osobno i naučiti kontrolirati emocije, osjećaje i stres. Zabranjene teme u poslovnim pregovaranjima su politika, vjera, intima, nacionalnost i vicevi na tu temu, poslovne tajne tvrtke, u nekim situacijama i sport i tako dalje. S obzirom na specifičnost nabave tehnološke opreme, razlikuje se i sam proces pregovaranja u odnosu na neke druge jednokratne kupnje gdje se prodavatelj i kupac sretnu samo jednom prilikom pregovaranja ili nijednom ukoliko se pregovaranje vrši telefonom, elektroničkom poštom i slično. Radi kompleksnosti predmeta nabave i kontinuiranog prikupljanja ponuda, vrlo je vjerojatno da će pregovarač ili neki članovi pregovaračkog tima kupca razviti češću komunikaciju sa prodavateljem, gdje će

prodavatelj već steći određene dojmove i predrasude o osobnostima, sposobnostima i karakteristikama svih aktera, te o svojoj poziciji u odnosu na konkurente. To u svakom slučaju treba izbjegavati i svesti na minimalnu mjeru. Nakon što se definira predmet nabave u tehničkom i tehnološkom smislu, može se pristupiti razgovorima, odnosno pregovorima za ostale komercijalne uvjete ponude prodavatelja. Teme samih pregovora o komercijalnim ugovorima i postizanja konačnog dogovora mogu biti razne, no ovdje ćemo spomenuti one najčešće koje se pojavljuju u praksi. Najvažnija i najčešća tema u pregovorima jest cijena i uvjeti plaćanja. Vrlo je važno definirati što je sve uključeno u cijenu o kojoj se pregovara, kako ne bi bilo kasnijih neugodnih iznenađenja da nešto nije uključeno, kao što je na primjer trošak isporuke, trošak montaže, trošak puštanja u rad i slično. Cijena je jako bitan, ali ne i jedini element za donošenje odluke o prihvaćanju ponude. Uvjeti plaćanja, odnosno način i dinamika plaćanja je vrlo bitna i zahtjevnija za pregovaranje. S pozicije kupca najjeftinije rješenje je da se dogovori plaćanje bankovnom doznakom, jer su troškovi bankarskih usluga minimalni. Manje rizičan za prodavatelja je međunarodni dokumentarni akreditiv. U svakom slučaju uvjeti plaćanja postaju jedna od nezaobilaznih tema pregovaračkih sastanaka. Za kupca bi bilo najpovoljnije kada bi uspio izbjeći avansna plaćanja, jer su kod nabave tehnološke opreme dugi rokovi isporuke, ali je to malo vjerojatno moguće s obzirom da se takva vrsta opreme proizvodi po narudžbi za poznatog kupca i nije roba lagerskog tipa.

Ozbiljniji proizvođači, odnosno prodavatelji opreme kao korporativne standarde imaju svoje generalne kondicije kupoprodaje koji se u praksi pojavljuju kao Opći uvjeti prodaje, koji uglavnom u velikoj mjeri štite prodavatelja i navode se sve pogodnosti za njega, dok kupca vrlo malo toga može dopasti. Kako kvalitetni kupoprodajni ugovori, o kojima ćemo govoriti u daljnjem tekstu, sadrže uglavnom sve elemente koji se spominju i u generalnim kondicijama vezano za obveze i prava prodavatelja i kupca, predlaže se da se kao takvi izuzmu iz ponude. Tim više što se može dogoditi da ne budu u skladu sa tekstom ugovora, ukoliko se dogovori različiti jamstveni rok, uvjeti plaćanja i slično. Vrlo je važno ispregovarati i uvjete dostave tehnološke opreme, odnosno paritet isporuke. Preporuča se da paritet isporuke bude u skladu sa međunarodnim pravilima Incoterms, koja su razumljiva i jednoznačna u cijelom poslovnom svijetu. S pozicije kupca, najpovoljnije je dogovoriti paritet iz skupine D Incotermsa, prema kojima je trošak dostave tehnološke opreme i transportni rizik na prodavatelju sve do mjesta isporuke, što je uglavnom pogon kupca. Jedna od važnijih tema pregovaranja može biti i vrijeme isporuke, te usklađivanje vremena isporuka u skladu sa potrebama i mogućnostima kupca. S obzirom da se radi o nabavi tehnološke opreme, ponekad kupac nije u mogućnosti primiti opremu kada je u tijeku proizvodnja prehrambenih proizvoda sezonskog karaktera, a



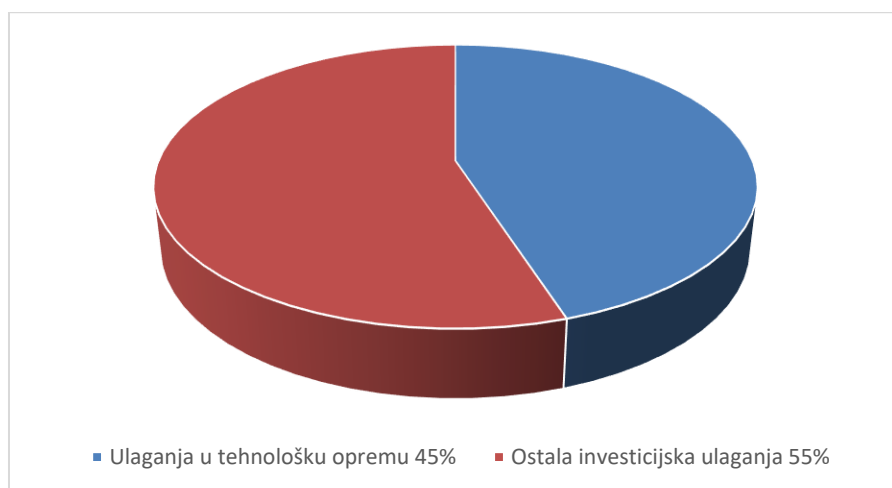
kada montaža nove opreme zahtjeva zaustavljanje linije, osiguranje i pripremu prostora za montažu i slično. Vrlo je bitno uskladiti termine isporuke, trajanje montaže i puštanja u rad, te testiranje opreme. Kada se kupuje tehnološka oprema, kupuje se u biti njezina funkcionalnost u prostoru kupca, stoga se predlaže da ponuda uključuje i uslugu montaže, puštanja u rad opreme i obuku korisnika od strane stručnih osoba prodavatelja. Ukoliko bi to izostalo i kada bi kupac sam proveo montažu i puštanje u rad, moguće je da to ne bi bilo na ispravan način, pitanje je, bi li prodavatelj pristao u takvoj situaciji izdati jamstvo i slično. Slijedom navedenog, poželjno je da se nabava tehnološke opreme odradi po sistemu ključ u ruke. Vrlo je važno da sama ponuda i cijena uključi sve troškove dolaska stručnih osoba prodavatelja, njihova boravka, dnevnica, prehrane i svih ostalih zavisnih troškova, kako ne bi naknadno nastali neočekivani troškovi za kupca, što bi moglo dovesti do sporova koje ni jedna strana zasigurno ne želi. Nadalje, vrlo je važno dogovoriti i koju dokumentaciju je prodavatelj dužan isporučiti kupcu, kao što je uputa za uporabu i održavanje, na kojem jeziku i tako dalje. Iako se prilikom nabave tehnološke opreme radi o jednokratnoj kupnji i obveze po kupoprodajnom ugovoru završavaju nakon realizacije posla, vrlo je važna postprodajna suradnja, podrška, odaziv servisera prodavatelja na intervenciju prilikom zastoja, dostupnost i nabava rezervnih dijelova, te po kojoj će to biti cijeni i po kojim komercijalnim uvjetima. Preporuča se prilikom pregovora sa prodavateljem i dogovoriti postprodajnu suradnju prilikom nabave rezervnih dijelova, pogotovo o tehnici naručivanja istih. Prije svega tu se misli na isporuku dijelova promptno po narudžbenici, kako ne bi nastao ili bio što manji zastoj u proizvodnji kupca, i to bez avansnog plaćanja za manje iznose gdje se gubi na vremenu. Jedna od bitnijih tema koja se može pojaviti u pregovorima sa prodavateljem je garantni period. Uobičajeno je da on bude vremenski definiran, no isto je tako važno definirati trenutak od kojeg počinje teći taj rok, a najpoželjnije je da je to od trenutka preuzimanja tehnološke opreme i puštanja u rad u prostoru kupca. Moguće je dogovoriti i uz vremenski rok, garanciju na broj radnih sati stroja. Ovo su spomenute samo najosnovnije pregovaračke teme koje se mogu pojaviti kod pregovora između kupca i prodavatelja za kupnju tehnološke opreme i strojeve, te se teme nameću različito od situacije do situacije.

## **2.6. Istraživanje – važnost nabave tehnološke opreme iz inozemstva**

Nabava tehnološke opreme u prehrambenoj industriji je vrlo značajna i zahtjevna. Ovaj rad istražuje važnost investicija u prehrambenoj industriji i koliko je moguće zadovoljiti potrebe za ovom specifičnom opremom na domaćem tržištu, odnosno koliko se ove opreme doprema iz

inozemstva. U cilju provedbe istraživanja, anketna pitanja su poslana svim renomiranijim prehrambenim industrijama registriranim u Republici Hrvatskoj. Pitanja su poslana u tvrtke različitih prehrambenih proizvodnji kako bi što kvalitetnije pokrili ovaj segment, kao na primjer, proizvodnja mesnih proizvoda i prerađevina, proizvodnja pića, proizvodnja začina, proizvodnja tjestenina, proizvodnja proizvoda od žitarica, proizvodnja kave, proizvodnja konditorskih proizvoda, proizvodnja mliječnih proizvoda i tako dalje, uključujući najveće tvrtke u Republici Hrvatskoj. Važno je bilo istražiti dva segmenta. Prvo koliko je udio investicija u tehnološku opremu u odnosu na ukupna investicijska ulaganja i drugo koliko je udio nabave opreme iz inozemstva u odnosu na ukupna investicijska ulaganja za nabavu tehnološke opreme i strojeva. Podaci su traženi za 2019. godinu i odnose se na istu. Rezultati istraživanja pokazuju da investicije u tehnološku opremu i strojeve zauzimaju značajan udio ukupnim investicijskim ulaganjima i to u prosjeku od cca 45%. Ovdje valja naglasiti da se investicijska ulaganja u tehnološku opremu ne odnose samo na kupnju nove opreme, već i na investicijsko održavanje postojeće opreme, automatizaciju postojećih postrojenja i slično. U investicijsko održavanje može se svrstati nabava rezervnih dijelova za potrebe generalnog remonta postojeće opreme ili strojeva, usluge servisera za ugradnjom istih, te dorade strojeva, izmjene postojećih alata, oplemenjivanje strojeva ili bilo koje druge akcije koje produžavaju vijek trajanja opreme i strojeva i povećavaju njihovu vrijednost. Ovo održavanje naziva se još i velikim popravcima jer su uz investicijsko održavanje vezana i velika financijska sredstva, odnosno to održavanje predstavlja za poduzeće veliki trošak. Za veće radove koji nose obilježje investicijskoga održavanja karakteristično je da su uvijek većega opsega, relativno su skupi, vrlo često zahtijevaju prekid rada (proizvodnje) te se obavljaju u dužem vremenskom razdoblju.

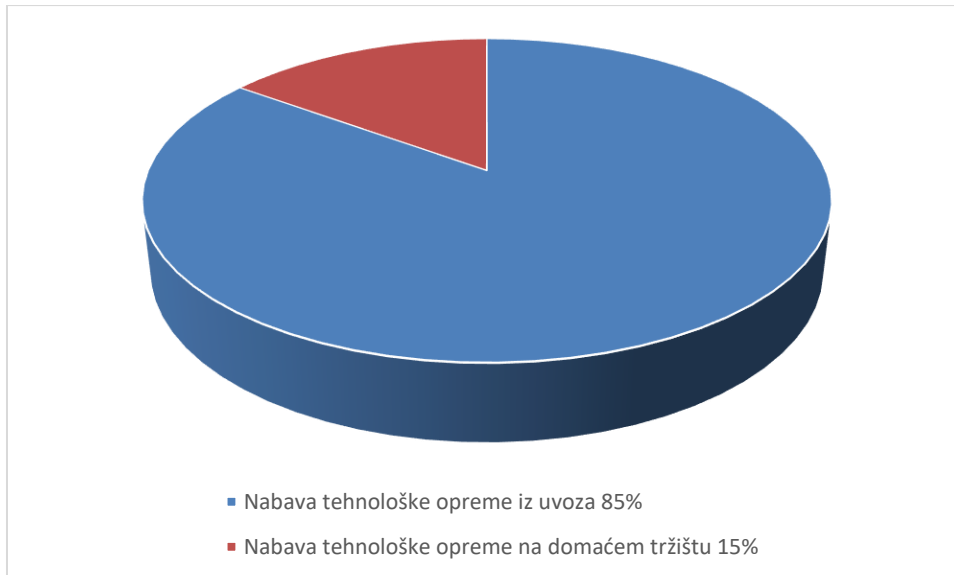
**Graf 1. Udio nabave tehnološke opreme u ukupnim investicijskim ulaganjima u 2019. godini**



Izvor: Izrada autora ovog rada

Udio nabave tehnološke opreme i strojeva iz inozemstva u ukupnoj nabavi tehnološke opreme iznosi u prosjeku visokih 85%. Podaci obuhvaćaju investicije i investicijsko održavanje koje se odnosi na postojeću opremu koju domaći proizvođači prehrambenih proizvoda već imaju u vlastitoj proizvodnji.

**Graf 2. Udio nabave tehnološke opreme iz uvoza u ukupnoj nabavi tehnološke opreme**



Izvor: Izrada autora ovog rada

Rezultatima istraživanja možemo potvrditi hipoteze iz uvoda ovog rada o značajnosti investicijskih ulaganja u nabavu tehnološke opreme i nemogućnost zadovoljenja potreba domaćih investitora na domaćem tržištu. To je iz razloga što u Hrvatskoj nije dovoljno razvijena industrija proizvodnje tehnološke opreme općenito, ne prateći svjetske inovacije i trendove u toj branši. Ima nekoliko tvrtki u Hrvatskoj koje mogu ponuditi neka rješenja i opremu, ali u odnosu na sveukupnu potrebu, to nije značajno. Važan segment u proizvodnji novih strojeva je projektiranje istih, razvoj automatizacije i robotizacije raznih linija, osmišljavanje i prilagođavanje sofisticiranih softverskih rješenja u čemu smo u velikom deficitu u odnosu na proizvođače i razvijenih zapadnih zemalja. Kada govorimo o nabavi tehnološke opreme i strojeve iz inozemstva, valja razlučiti dvije stvari. Hrvatska je od 01. srpnja 2013. punopravna članica Europske unije koja je jedna carinska unija i time je olakšana trgovina poduzeća iz članica zemalja Europske unije. Smanjenje trgovinskih prepreka u Europi kroz Program jedinstvenog tržišta trebalo je povećati konkurenciju na europskim tržištima (<https://academic-oup-com.ezproxy.nsk.hr/economicpolicy/article/13/27/440/2366339> 18.01.2020.) Još su 1985. godine Geroski i Jacuemin ustvrdili da Europa nužno mora preispitati svoju industriju i europsko tržište integrirati, ukloniti barijere ukoliko žele pratiti trendove koje nameće SAD

<https://academic-oup-com.ezproxy.nsk.hr/economicpolicy/article/1/1/169/2392203>

18.01.2020.).

U praksi, carinska unija znači da carinska tijela svih 27 zemalja Europske unije zajednički djeluju kao jedno carinsko tijelo. Europska unija je imala 28 članica, ali je od 01. veljače 2020. godine Velika Britanija, napustila Europsku uniju, samim time i carinsku uniju. Na robu koja se uvozi u Europsku uniju iz ostatka svijeta, primjenjuju se iste tarife, a u unutarnjoj trgovini ne primjenjuju nikakve tarife. Drugim riječima to znači da se carine ne naplaćuju kada se tehnološka oprema i strojevi prevoze iz jedne države u drugu, te nema nikakvih carinskih formalnosti. Kada u Hrvatsku dolazi oprema iz država članica zemalja Europske unije radi se o unosu opreme, a kada dolazi iz trećih zemalja u Europsku uniju, samim time i u Hrvatsku, radi se o uvozu opreme. Slijedom navedenog možemo zaključiti da je za svaku prehrambenu tvrtku u Hrvatskoj lakše i jednostavnije ako potrebe za opremom mogu zadovoljiti na tržištu Europske unije. Lako je organizirati transport, nema carinskih formalnosti, što je bitno i za buduću suradnju između domaćeg kupca i vanjskog prodavatelja prilikom realizacije servisa, nabave rezervnih dijelova i slično. U raznim situacijama koje su prisutne u svakodnevnim poslovnim aktivnostima u industrijama, poput zastoja, hitne nabave rezervnih dijelova puno brže se mogu riješiti ako su obje strane iz Europske unije. Kada se radi o unosu tehnološke opreme i strojeva iz zemalja članica Europske unije, tvrtka koja unosi opremu dužna je podatke o unosu unijeti u Intrastat. Internetske stranice za Intrastat služe informiranju svih sudionika Intrastat – sustava o prikupljanju podataka o robnoj razmjeni između zemalja članica Europske unije. Obveznik izvještavanja za Intrastat je svaki poslovni subjekt, obveznik PDV-a, čija godišnja vrijednost robne razmjene sa zemljama EU-a prelazi prag uključivanja bilo za otpreme bilo za primitke ili za oba trgovinska toka. Vrijednost praga uključivanja za 2020. za primitke iznosi 2.200.000,00 kn, a za otpreme 1.200.000,00 kn (<https://www.dzs.hr/Hrv/intrastat/intrastat.htm> 18.01.2020.) Kod popunjavanja obrasca za Intrastat potrebno je popuniti polja šifra robe, opis robe, vrsta posla, uvjeti isporuke, vrsta prometa, zemlja namjene/ispоруke, zemlja podrijetla, neto masa (kg), količina u jedinici mjere, fakturna vrijednost u kunama i statistička vrijednost u kunama. Izvještaj putem Intrastata, odnosno popunjavanje obrasca radi se na mjesečnoj bazi.

### Slika 3. Intrastat obrazac

	10.	11.	14.	13.	15.	12.	16.	17.	18.	19.	20.
Stavka	Šifra robe	Opis robe	Vrsta posla (obje znamenke)	Uvjeti isporuke	Vrsta prometa	Zemlja namjene/ isporuke	Zemlja podrijetla	Neto masa (kg)	Količina u jedinici mjere	Fakturna vrijednost (kn)	Statistička vrijednost(kn)
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											

Izvor: <https://www.dzs.hr/Hrv/intrastat/intrastat.htm> (18.01.2020.)

Za razliku od unosa opreme kada dolazi sa područja Europske unije, kod opreme koja dolazi iz trećih zemalja u Europsku unije mora se izvršiti carinski postupak. Carinski su postupci, općenito govoreći, su različiti načini (postupci) carinjenja koji nastaju zbog toga što se u poslovanju s trećim zemljama pojavljuje i cijeli niz različitih poslova (Matić, 2016.-46). Tehnika pokretanja carinskog postupka je da nakon što oprema stigne na carinu, tvrtka uvoznik izdaje uvoznu dispoziciju špediteru kojeg želi da je zastupa, koja sadrži sve bitne elemente o robi i na osnovu koje špediter u ime uvoznika podnosi carinsku deklaraciju. Dispozicija je u biti dokument kojim uvoznik (nalogodavac) daje nalog ovlaštenom špediteru da ga zastupa u carinskom postupku. Nalogodavac (tvrtka uvoznik) svojom ovjerenom dispozicijom odgovara za točnost podataka prema carinskom zakonu i snosi odgovornost prema carinskom zakonu za sve nepravilnosti koje su upisane, a ne odgovaraju činjeničnom stanju robe. Dispozicija može biti uvozna ili izvozna. Naravno, nabava tehnološke opreme u prehrambenoj industriji je u svojoj biti kupovina, stoga se u tom slučaju radi o uveznoj dispoziciji. Podnošenjem carinske deklaracije, roba (tehnološka oprema) se stavlja u carinski postupak.

## Slika 4. Primjer obrasca uvozne dispozicije

**UVOZNIK:** \_\_\_\_\_  
matični/porezni broj, EORI BR, naziv i mjesto,  
\_\_\_\_\_  
odgovorna osoba, OIB, telefon, fax, e-mail

**PREDMET: Dispozicija za uvoz broj** \_\_\_\_\_

1. Broj ugovora ili narudžbe i datum: \_\_\_\_\_

2. Prodavatelj: \_\_\_\_\_

3. Primatelj: \_\_\_\_\_  
točan naziv i adresa

4. Vrijednost robe iz računa/ugovora: \_\_\_\_\_  
točan naziv i adresa, telefon, fax, odgovorna osoba

5. Paritet prema INCOTERMS-u: \_\_\_\_\_

6. Trgovački naziv robe na stranom i hrvatskom jeziku (vrsta, kakvoća) i tarifni broj iz Carinske tarife: \_\_\_\_\_

7. Količina robe u jedinici mjere: \_\_\_\_\_ brutto težina: \_\_\_\_\_  
broj koleta i vrsta: \_\_\_\_\_ obujam/dimenzija: \_\_\_\_\_

8. Mjesto carinjenja: \_\_\_\_\_

9. Vrsta transporta: I \_\_\_\_\_  
cestovni, željeznički, pomorski, kombinirani, zbirni, pošta

10. Roba osigurana (da/ne): \_\_\_\_\_ Relacija: \_\_\_\_\_ Rizik: \_\_\_\_\_  
osigurana vrijednost \_\_\_\_\_ osiguravatelj i broj police: \_\_\_\_\_

11. Datum i mjesto preuzimanja robe: \_\_\_\_\_

12. Pravilo za utvrđivanje carinske vrijednosti: \_\_\_\_\_  
Da li su kupac i prodavatelj povezani i da li postoje ograničenja za kupca glede raspolaganja robom

13. Zemlja podrijetla: \_\_\_\_\_ Zemlja uvoza: \_\_\_\_\_ Zemlja plaćanja: \_\_\_\_\_

14. Carinske olakšice (oslobađanja, preferencijali...): \_\_\_\_\_

15. Vrsta carinskog postupka/namjena uvoza: \_\_\_\_\_

16. Broj i datum nadzorne knjige: \_\_\_\_\_

17. Carinska garancija (izdavatelj i broj): \_\_\_\_\_

18. Za pomorsku otpremu: Ukrcavatelj: \_\_\_\_\_ Luka ukrc.: \_\_\_\_\_ Odredišna luka: \_\_\_\_\_

19. Dodatne upute: \_\_\_\_\_

Opunomoćitelj \_\_\_\_\_ opunomoćuje  
(ime i naziv, adresa, EORI br.)  
ovlaštenog carinskog otpremnika LAGERMAX AED Croatia d.o.o. Luka, Zagorske magistrale 16, OIB 06465158978, da ju zastupa kao izravni zastupnik sukladno članku 18. Stavku 1. Carinskog zakona unije. Ova punomoć vrijedi od dana potpisivanja i sve do ukidanja iste. Napomena: U skladu sa Carinskim zakonom, izravni zastupnik djeluje u ime i za račun druge osobe. U odnosu na carinske deklaracije uvoznik/izvoznik je odgovoran za plaćanje carinskog duga koji proizlazi iz carinske deklaracije. Odgovorna osoba opunomoćitelja je \_\_\_\_\_  
(Ime i prezime, OIB, radno mjesto)

Mjesto i datum, \_\_\_\_\_

**PRILOZI:** račun prodavatelja broj: \_\_\_\_\_ Potpis i žig odgovorne osobe: \_\_\_\_\_  
prijevozni dokumenti: \_\_\_\_\_  
EUR: \_\_\_\_\_  
ostalo: \_\_\_\_\_

Izvor:

[https://www.dpd.com/hr/home/otprema/medunarodna\\_otprema/dispozicija\\_izvoz\\_uvoz/dispozicija\\_za\\_uvoz](https://www.dpd.com/hr/home/otprema/medunarodna_otprema/dispozicija_izvoz_uvoz/dispozicija_za_uvoz) (20.01.2020.)

U samu dispoziciju se unose podaci o tvrtki uvoznika i to ime tvrtke, porezni broj, mjesto, te ime odgovorne osobe, OIB odgovorne osobe i kontakte. Dalje se navodi broj dispozicije, zatim broj ugovora ili narudžbenice i datum istih, podaci o prodavatelju, podaci o primatelju, vrijednost opreme i strojeva te valuta, paritet prema Incoterms pravilima, točan trgovački naziv robe na stranom i hrvatskom jeziku, te tarifni broj iz Carinske tarife. Ostali podaci koji se još navode su količina robe u jedinici mjere, broj koleta i vrsta, bruto težina, obujam/dimenzija,

zatim mjesto carinjenja, vrsta transporta, osiguranost robe, datum i mjesto preuzimanja opreme, pravilo za utvrđivanje carinske vrijednosti, zemlja podrijetla, zemlja uvoza, zemlja plaćanja, carinske olakšice (oslobađanja, preferencijali...), vrsta carinskog postupka, broj i datum nadzorne knjige, carinska garancija, za pomorsku otpremu – ukrcavatelj, luka ukrcaja, odredišna luka, te dodatne upute. Nakon popunjavanja navedenih podataka, dispozicija se potpisuje od odgovorne osobe i ovjerava se. Uz uvoznu dispoziciju, uvoznik prilaže obavezno račun prodavatelja, te može prijevozne dokumente, EUR1 i ostalo. U carinskome sustavu Europske unije postoji osam različitih carinskih postupaka i to su:

- Puštanje robe u slobodan promet
- Provozni postupak
- Izvozni carinski postupak
- Postupak carinskog uskladištenja
- Postupak unutarnje proizvodnje
- Postupak prerade pod carinskim nadzorom
- Postupak privremenog uvoza
- Postupak vanjske proizvodnje (Matić, 2016.-47)

Kod nabave tehnološke opreme i strojeva, po samoj prirodi kupoprodaje i stjecanja dugotrajne materijalne imovine najčešće se pokreće postupak puštanja robe u slobodan promet. To je postupak kojim tehnološka oprema i strojevi koji dolaze izvan Europske unije, stječu status domaće robe i ona se pušta slobodan promet, te se ista može koristiti u prostoru cijele carinske unije. Uvozno carinjenje se može obaviti u bilo kojoj carinarnici bilo koje zemlje članice Europske unije te pritom 25% naplaćenih carinskih pristojbi pripada zemlji u kojoj je roba ocarinjena dok preostalih 75% predstavlja prihod proračuna Europske unije.

Jedinstvena carinska deklaracija je dokument koji podnosi ovlaštenu deklarant/zastupnik prema nadležnoj carinarnici koja će provesti carinski postupak. Jednostavna definicija jedinstvene carinske deklaracije je da je to pisana izjava o robi sa svim podacima. Deklarant/zastupnik na osnovu uvozne dispozicije izdane od strane uvoznika (kupca), popunjava obrazac.

## Slika 5. Jedinstvena carinska deklaracija – obrazac

EUROPSKA ZAJEDNICA				1 DEKLARACIJA		A CARINARNICA ODREDIŠTA		
8	Primjerak za primatelja/uvoznika	2 Pošiljatelj/izvoznik Br: ---		3 Obrasci <b>001 002</b>	4 Tov.listovi	MRN		
		8 Primatelj Br: [redacted]		5 Stavke <b>1</b>	6 Broj koleta <b>1</b>	7 Referentni broj		
		14 Deklarant/Zastupnik Br: [redacted]		15 Zemlja otpreme/izvoza <b>Srbija</b>		15 Sif. zem. otp./izv. a <b>XS</b> b	17 Sif. zem. odred. a <b>HR</b> b	
		18 Identitet i nacionalnost prijevoznog sredstva u dolasku		19 KTR <b>0</b>	20 Uvjeti isporuke <b>DAP KOPRIVNICA</b>		17 Zemlja odredišta <b>Hrvatska</b>	
		21 Identitet i nacionalnost aktivnog prijevoznog sredstva koje prelazi granicu		22 Valuta i ukupan iznos iz fakture <b>EUR</b>	23 Tečaj valute <b>7,43708600</b>	24 Vrsta posla <b>1 1</b>		
		25 Vrsta pr. na gra. <b>3</b>	26 Vrsta pr. u unut. <b>3</b>	27 Mjesto istovara		28 Financijski i bankovni podaci		
		29 Carinarnica ulaska <b>HR070327</b>		30 Mjesto robe <b>NA KAMIONU</b>		31 Pakiranje i opis robe		
		31 Pakiranje i opis robe		32 Br.	33 Tarifna oznaka		34 Sif. zem. podr. a b	35 Bruto masa (kg) <b>16,000</b>
44/1 Instrument osiguranja: [redacted]		40 Isprava/prethodni dokument		37 Postupak	38 Neto masa (kg)		39 Kvota	
44 Posebne primjedbe /priloženi dokumenti /uvjerenja i dozvole		41 Posebna mjerna jedinica		42 Vrijednost stavke		43 MV		
47 Obračun davanja		Vrsta <b>A00 B00</b>	Osnovica	Stopa	Iznos	NP	48 Odgođeno plaćanje	
49 Oznaka skladišta		Uk iznos duga: <b>HRK</b>		Uk. iznos dod. jamstva: <b>HRK</b>		B POJEDINOSTI O OBRAČUNU LRN: Datum puštanja robe: Dodatno jamstvo: Datum plaćanja davanja:		
50 Glavni obveznik Br:		Potpis:		C CARINARNICA OTPREME				
51 Predvid. carinarn. provoza (i zemlje)		Zastupan po: Mjesto i datum:		Sifra 53 Odredišna carinarnica (i zemlja)				
52 Osiguranje ne vrijedi za		Sifra		54 Mjesto i datum				
J KONTROLA ODREDIŠNE CARINARNICE		Sifra i rok završetka postupka:		Potpis, ime i prezime deklaranta/zastupnika:				
Razlog nepuštanja, rok za ispunjenje uvjeta:		Status: <b>Deklaracija završena</b>		Datum zadnje izmjene: [redacted]				

Ispis elektroničke deklaracije u skladu s čl. 223. Uredbe Komisije 2454/93.



EUROPSKA ZAJEDNICA		1 DEKLARACIJA		A CARINARNICA ODREDIŠTA		
8 Primatelj	Br: [REDACTED]	EU	A	BIS	MRN: [REDACTED]	
		3 Obrasci	8			
2 Pošiljatelj/Izvoznik	Br: ---	33 Tarifna oznaka			15 Sif. zem. otp./izv.	
		84713000 00			---	
		32 Br. st.	1			
31 Pakiranje i opis robe	Oznake i brojevi - kontejner (br.) - broj i vrsta	34 Sif. zem. podr.		35 Bruto masa (kg)		
		a) CN	b)	16,000		
		37 Postupak		38 Neto masa (kg)		39 Kvota
		4000 ---		16,000		
40 Isprava/prethodni dokument						
[REDACTED]						
41 Posebna mjerna jedinica						
[REDACTED]						
42 Vrijednost stavke		43 MV	46 Statistička vrijednost			
[REDACTED]		1	[REDACTED]			
44 Posebne primjedbe /priloženi dokumenti /uvjerenja i dozvole	[REDACTED]	47 Obračun davanja				
		Vrsta	Osnovica	Stopa	Iznos	
		A00	[REDACTED]		0	
		B00	[REDACTED]		25	
Uk iznos duga:		HRK		[REDACTED]		
Uk. iznos dod. jamstva:		HRK		[REDACTED]		
2 Pošiljatelj/Izvoznik	Br:	33 Tarifna oznaka			15 Sif. zem. otp./izv.	
		32 Br. st.				
31 Pakiranje i opis robe	Oznake i brojevi - kontejner (br.) - broj i vrsta	34 Sif. zem. podr.		35 Bruto masa (kg)		
		a)	b)			
		37 Postupak		38 Neto masa (kg)		39 Kvota
40 Isprava/prethodni dokument						
[REDACTED]						
41 Posebna mjerna jedinica						
[REDACTED]						
42 Vrijednost stavke		43 MV	46 Statistička vrijednost			
[REDACTED]			[REDACTED]			
44 Posebne primjedbe /priloženi dokumenti /uvjerenja i dozvole	[REDACTED]	47 Obračun davanja				
		Vrsta	Osnovica	Stopa	Iznos	
Uk iznos duga:						
Uk. iznos dod. jamstva:						

Izvor: Službeni obrazac dobiven od privatne tvrtke za potrebe ovog rada

Važno je napomenuti kod uvoza tehnološke opreme iz trećih zemalja da se može raditi o robi povlaštenog podrijetla, što znači da se na temelju međunarodnih bilo bilateralnih bilo multilateralnih ugovora između zemalja, carina naplaćuje po povlaštenoj tarifi ili se uopće ne naplaćuje. To se dokazuje na razne načine kao npr. obrascem EUR1, izjavom prodavatelja na računu i slično. Kod nabave tehnološke opreme i strojeva iz trećih zemalja, valja napomenuti da proizvođači moraju poštivati određene propise kada proizvode za zemlje članice Europske unije. Kako bi se mogli prodavati u Europskoj uniji, tehnološka oprema i strojevi moraju nositi oznaku CE. Oznaka CE upućuje na to da je proizvođač ispitao proizvod i ocijenio da on ispunjava zahtjeve Europske unije u području sigurnosti, zdravlja i okoliša. Oznaka je obvezna za proizvode koji su proizvedeni u bilo kojem dijelu svijeta izvan Europske unije, a potom se stavljaju na tržište Europske unije.

### **3. Rizici u međunarodnom poslovanju**

Pri izvršavanju robnoga i financijskog dijela vanjskotrgovinske poslovne transakcije postoji mogućnost nastupa budućeg neizvjesnog događaja, neovisnog o volji sudionika vanjskotrgovinske razmjene, ili preciznije: neovisnog o volji onoga tko je takvim događajem izravno pogođen (Andrijević, 2001.-393). Za razliku od poslovanja unutar zemlje, rizici u međunarodnom poslovanju su izraženiji jer se odvija poslovni odnos među pripadnicima raznih poslovnih običaja, religija, jezika i slično. Stoga rizik u poslovanju s inozemstvom možemo definirati kao prijeteću mogućnost da nastupe vremenski i prostorno nepredviđeni događaji izazvani subjektivnim okolnostima („ljudski faktor“) ili objektivnim okolnostima (okolnosti izvan mogućnosti utjecaja sudionika u vanjskotrgovinskoj razmjeni), zbog čega može nastati šteta (Andrijević, 2001.-393). Prilikom kupnje tehnološke opreme postoje rizici hoćemo li primiti strojeve i opremu željene funkcionalnosti, u onoj kvaliteti kakvu smo naručili i platili. Uredno izvršenje svih obveza iz kupoprodajnih ugovora lakše je ako su jednoj i drugoj ugovornoj strani potpuno jasne odredbe tih ugovora i u slučaju kada ih oba partnera jednako tumače (Matić, 2016.-120). Da se izbjegnju različita shvaćanja ugovorenih poslovnih obaveza, a samim time da se smanji mogućnost određenih nesporazuma koji za posljedicu mogu imati razne sporove, Međunarodna trgovačka komora i druge institucije izdaju razna jedinstvena pravila i izraze. Dio ćemo obraditi u sljedećem poglavlju. Rizik sa svojim štetnim posljedicama može onemogućiti uspješno poslovanje i negativno utjecati na očekivane poslovne rezultate, te je stoga politika osiguranja protiv rizika sastavni dio poslovne politike svakog suvremenog

poduzetnika, posebice onoga koji se bavi poslovima vanjskotrgovinskog prometa (Andrijević, 2001.-393). Prilikom nabave tehnološke opreme postoji cijeli niz rizika kao što su:

- hoće li biti isporučen stroj i oprema koja će imati traženu funkciju
- hoće li oprema biti odgovarajuće kvalitete
- hoće li oprema postizati željene kapacitete
- kako osigurati rizik naplate avansnih davanja u slučaju ne ispunjenja ugovornih obveza od strane prodavatelja
- hoće li biti isporučena oprema u dogovorenom roku
- pokriva li garancija nedostatke i oštećenja, te kako definirati postupanje kod skrivenih nedostataka
- hoće li biti oštećenja opreme prilikom transporta ili transportne manipulacije
- hoće li biti tečajnih rizika i tako dalje

Za pojedine rizike može se utvrditi vjerojatnost njihova nastupa i visina moguće štete. Prednost uočavanja takvih rizika jest u tome što se njihov negativni učinak može smanjiti ili izbjeći njihovim prenošenjem na odgovarajuće organizacije koje se profesionalno bave ugovornim preuzimanjem snošenja rizika uz naplate premije osiguranja na osnovi određenih pravila i tarifa (Andrijević, 2006.-393). Rizici ispunjavanja obveza ugovornih strana iz kupoprodajnog ugovora je da prodavatelj ne isporuči ugovorenu robu ili kašnjenjem radi štetu kupcu, a s druge strane da kupac odbija preuzeti robu ili platiti prodavatelju ugovoreni iznos. Kupac se osigurava od rizika isporuke robe tako da ispita solidnost poslovanja inozemnog dobavljača, ugovara penale što ćemo kasnije detaljnije obraditi ili da traži bankovnu garanciju kao jamstvo za uredno izvršenje posla. Svaki oblik osiguranja od rizika, odnosno prijenos iste na druge pravne osobe, izdavanje bankovnih dokumenata i slično za posljedicu ima povećanje troškova realizacije ukupnog posla. Kod kupoprodaje tehnološke opreme i strojeva javljaju se transportni rizici, koji predstavljaju moguće štete koje mogu nastati prilikom utovara, prijevoza i istovara opreme do lokacije kupca. Prelazak rizika sa prodavatelja na kupca može se i preporuča, definirati Incoterms pravilima, kako bi se izbjegle eventualna neslaganja ili sporovi u slučaju događaja neželjene i nepredvidive situacije. Jedan od rizika koji se može pojaviti, ali se rijetko ili gotovo nikada ne pojavljuje prilikom kupnje tehnološke opreme jest rizik cijena. Utjecaj ponude i potražnje na tržištu bilo opreme, bilo inputa za izgradnju opreme i strojeva, a tijekom izvršenja ugovora, može utjecati na sveukupnu cijenu predmeta nabave. Stoga je značajno da ugovorne strane navedu da je ugovorena cijena fiksna. U slučaju da porastu cijene na tržištu prilikom

realizacije kupoprodajnog ugovora, štetu od promjene cijena trpi prodavatelj, a ukoliko cijene padaju, tada štetu snosi kupac. U kupoprodajnim ugovorima velikih vrijednosti i dugotrajnog izvršenja, kao npr. izgradnja tvorničkih hala, zahtjevna industrijska oprema i slično, mogu se ugovoriti i klizne skale. Klizna skala je ugovorna klauzula kojom se izvođači radova, prodavatelji investicijske opreme i drugi štite od rizika porasta cijena sirovina, materijala, radne snage i slično, a time i od znatnih gubitaka ako bi cijene za svoje radove ili isporuke ugovorili u fiksnom iznosu. Klizna skala je zapravo klauzula revizije cijene koja se zbog nestabilnosti cijena na tržištu unosi u ugovore. Poslovna praksa poznaje više oblika klizne skale, ali se najviše primjenjuje opisni oblik i oblik s matematičkom formulom. Opisani oblik klizne skale je takav pri kojem se određuje u postotku veličine udjela cijene radne snage i materijala i drugih činilaca u ukupnoj cijeni. Npr. 80% ugovorene cijene podložno je promjeni, tj. ona kliže, dok se ostalih 20% tretira kao fiksni trošak. Matematički oblik klizne skale sastoji se od određene matematičke formule u koju se uvrštavaju elementi strukture cijene. Službena valuta u Hrvatskoj je hrvatska kuna, te hrvatski uvoznici time preuzimaju na sebe tečajni rizik, jer u trgovini sa inozemstvom se trguje najčešće valutama EUR (Euro), CHF (Švicarski franak), GBP (Britanska funta), USD (Američki dolar) i tako dalje. No štetu može pretrpjeti i prodavatelj ako službena valuta u njegovoj zemlji nije valuta koja je ugovorena. EUR, CHF, GBP, USD su valute koje se najčešće navode u kupoprodajnim ugovorima za nabavu tehnološke opreme i strojeva. Tečajni rizik nastaje kao posljedica određenog stanja na svjetskom novčanom i deviznom tržištu i znači mogućnost nastanka štete za jednog od poslovnih partnera zbog fluktuirajućih tečajeva ugovorene valute plaćanja. Šteta se, dođe li do promjene vrijednosti ugovorene valute u odnosu na nacionalnu valutu jedne ili druge ugovorne strane, odražava na odstupanje od predviđenih poslovnih, odnosno financijskih učinaka, koji pogađaju izvoznika tako da za izvezenu robu ili izvršenu uslugu dobije isti iznos ugovorene valute koja je u međuvremenu izgubila na svojoj vrijednosti, a uvoznika tako da plaća ugovoreni iznos valute kojoj je u međuvremenu vrijednost znatno porasla (Andrijanić, 2001.-395). Uz sve spomenute rizike, može se pojaviti i politički rizik, koji nastaje kao posljedica raznih političkih događanja kao što su ratovi, teroristički napadi, nemiri, štrajkovi, pobune i slično.

### **3.1. INCOTERMS®pravila**

Ovo potpoglavlje je obrađeno na temelju Pravila ICC-ja za upotrebu domaćih i međunarodnih trgovinskih termina (Izvor:ICC publikacija: 723E-HRV; ISBN: 978-953-7622-89-3).

Incoterms®pravila objavljuje Međunarodna trgovačka komora (International chamber of commerce – ICC) te se u pravilu revidiraju svakih desetak godina. 2019. godine Međunarodna

trgovačka komora obilježila je stogodišnjicu svoga postojanja i objavila je nova pravila Incoterms®2020, koja su stupila na snagu u siječnju 2020. godine. Prvo izdanje pravila bilo je 1936. godine. Tijekom posljednjih nekoliko godina na internetu su se pojavile razne verzije lažnih Incoterms pravila, kao primjerice verzije koje se referiraju na druge godine osim 2010., 2020. i tako dalje. Stoga valja biti oprezan prilikom informiranja o pravima i obavezama kod sklapanja kupoprodajnog posla. Za potrebe hrvatskih poduzetnika originalnu verziju objavljuje Hrvatska gospodarska komora i ICC Hrvatska (ICC publikacija: 723E-HRV; ISBN: 978-953-7622-89-3) koja je i korištena u ovom radu. Pravila Incoterms® objašnjavaju skup od 11 najčešće Incoterms®2020 korištenih trgovinskih termina sastavljenih od tri slova, koji definiraju obaveze i rizike prilikom isporuke roba. Pravila opisuju tko što čini između prodavatelja i kupca, npr. tko organizira prijevoz ili osiguranje robe, te tko pribavlja prijevozne isprave, izvozne ili uvozne dozvole. Pravila definiraju gdje i kada prodavatelj predaje robu kupcu te kada prelazi rizik s prodavatelja na kupca. Isto tako definiraju koja je ugovorna strana odgovorna za koje troškove, kao što su prijevoz, pakiranje, utovar, istovar, provjere, osiguranja i ostalo. Ako ugovorne strane žele primijeniti pravila Incoterms®2020 na svoj ugovor, najpouzdaniji način koji to osigurava jest jasno iskazivanje takve namjere u ugovoru uporabom sljedećih riječi: „(izabrano pravilo Incoterms) (imenovana luka, mjesto ili točka) Incoterms®2020“.

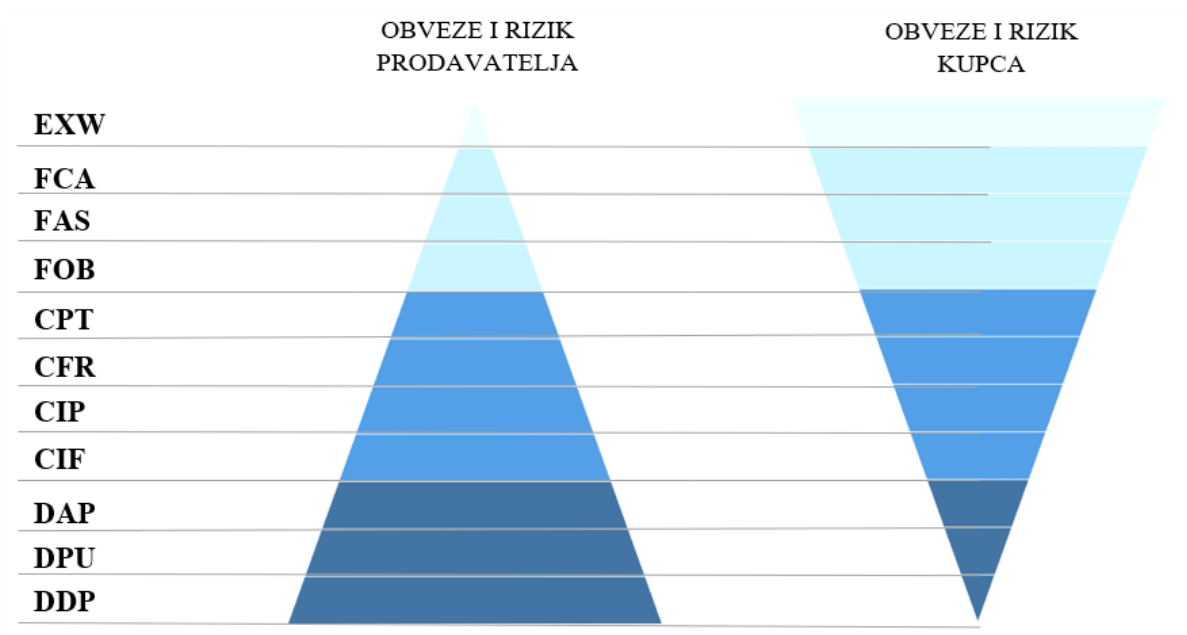
Jedanaest paritetnih klauzula svrstane su u 4 skupine i to:

- Skupina E: EXW
- Skupina F: FCA, FAS, FOB,
- Skupina C: CFR, CIF, CPT, CIP
- Skupina D: DAP, DPU, DDP

Važno je napomenuti da vlasništvo nad robom kao i rizik ne mora nužno značiti prijenos prilikom preuzimanja robe koja je predmet kupoprodaje.

Sama po sebi pravila Incoterms®2020 ne predstavljaju niti mogu biti zamjena za ugovor o kupoprodaji. Osmišljena su kako bi odrazila trgovinski praksu za svaku, a ne pojedinu vrstu robe. Mogu se primijeniti podjednako kod trgovanja rasutim teretom željezne rudače kao i kod pet kontejnera elektroničke opreme ili deset paleta avionske pošiljke svježeg cvijeća (Pravila ICC-ja za upotrebu domaćih i međunarodnih trgovinskih termina Incoterms 2020 publikacija: 723E-HRV; ISBN: 978-953-7622-89-3).

**Slika 6. Obveze i rizik prodavatelja i kupca**



Izvor: Izrada autora ovog rada

Iznimno je važno poznavati svaku klauzulu zasebno, kako ne bi došlo do neželjenih previda i mogućih sukoba kod ugovornih strana. Paritet EXW je najpovoljniji za prodavatelja jer su njime uključene najmanje obaveze i rizici, dok je za kupca najnepovoljnije. Obrnuto vrijedi i za paritet DDP koji je najnepovoljniji za prodavatelja, odnosno najpovoljniji za kupca. Za razliku od ostalih skupina, kod skupine C mjesto isporuke ne podrazumijeva i mjesto u kojem rizik prelazi s prodavatelja na kupca. U svim vrstama prijevoza koriste se klauzule EXW, FCA, CPT, CIP, DPU, DAP i DDP, dok se klauzule FAS, FOB, CFR i CIF koriste isključivo u prijevozima brodom. Američki se poslovni partneri najčešće koriste definicijama ili izrazima – terminima (transportnim klauzulama) obuhvaćenima R.A.F.T.D.-om, sličnima trgovačkim izrazima, odnosno transportnim klauzulama Incoterms (Andrijanić, Aržek, Prebežac, Zelenika, 2001.-186). Točan naziv ovih definicija je sljedeći: Izmijenjene (revidirane) američke vanjskotrgovinske definicije, na engleskom jeziku: Revised American Foreign Trade Definitions (R.A.F.T.D.) (Andrijanić, Aržek, Prebežac, Zelenika, 2001.-186). U tumačenju američkih vanjskotrgovinskih definicija postoje i neke razlike u odnosu na Incoterms pravila. Stoga se, prije ugovaranja poslova s američkim poslovnim partnerima, preporučuje proučiti i te klauzule i način njihove primjene u praksi. I tu djelotvorno može pomoći ovlaštenu špediter, osiguravajuće društvo i drugi stručnjaci za područje transporta i osiguranja u vanjskoj trgovini (Andrijanić, Aržek, Prebežac, Zelenika, 2001.-186).

**EXW** (mjesto) Incoterms®2020 (Franko tvornica) znači da prodavatelj predaje robu kupcu kada robu stavi kupcu na raspolaganje u imenovanome mjestu (npr. tvornici ili skladištu), no to imenovano mjesto može, ali i ne mora biti prodavateljev poslovni prostor. Da bi došlo do predaje, prodavatelj ne mora robu utovariti na neko vozilo za preuzimanje i ne mora obaviti izvozne formalnosti, kada je takve formalnosti potrebno obaviti. Ovo pravilo može se koristiti bez obzira na izabrani način transporta. Strane trebaju imenovati mjesto predaje, međutim stranama se savjetuje da što preciznije odrede točku unutar imenovanog mjesta predaje. Precizno imenovana točka predaje daje objema stranama jasno do znanja kada je roba predana i kada rizik prelazi na kupca. Takva preciznost označava ujedno i točku od koje troškove snosi kupac. Ako strane ne imenuju točku predaje, smatra se da su prepustile prodavatelju da izabere točku „koja je prikladnija za tu svrhu“. To istodobno znači da se kupac izlaže riziku da prodavatelj izabere točku neposredno ispred točke u kojoj je roba izgubljena ili oštećena. Zbog toga je za kupca najbolje da precizno odredi točku unutar mjesta na kojem će uslijediti predaja. Ova klauzula za prodavatelja ima najmanje obaveza, te kupcu valja imati na umu da do predaje robe i rizika prelazi kada je roba stavljena na raspolaganju kupcu, ali ne i utovarena. Moguće je da rizik gubitka ili oštećenja robe koje tijekom utovara ostvari prodavatelj, a do čega može doći, počiva na kupcu koji fizički nije sudjelovao u utovaru. U mnogim situacijama vrlo često je da ukrcaj vrši prodavatelj u svojem poslovnom prostoru, jer ima potrebnu opremu za ukrcaj i pravila o sigurnosti zabranjuju neovlaštenim osobama pristup poslovnom prostoru prodavatelja. Savjetuje se stranama da unaprijed dogovore tko snosi rizik za eventualan gubitak ili oštećenje robe tijekom utovara. Ovaj paritet je radi izvoznih formalnosti pogodan kada se kupoprodaja odvija unutar carinske unije. Ukoliko postoje izvozne formalnosti, preporuča se korištenje pravila FCA. Ukoliko pri korištenju pariteta EXW bude izvoznih formalnosti, prodavatelj je dužan na kupčev zahtjev, rizik i trošak, pomoći u pribavljanju svih isprava ili informacija koje se odnose na izvozne formalnosti, a kupac je dužan obaviti i platiti sve izvozne formalnosti. Prodavatelj je dužan kupcu na njegov zahtjev dati svaku informaciju kojom prodavatelj raspolaže za potrebe organizacije prijevoza, uključujući informacije koje se odnose na sigurnosne zahtjeve prilikom prijevoza, zatim informacije koje su kupcu potrebne kako bi pribavio osiguranje.

**FCA** (mjesto) Incoterms®2020 (Franko prijevoznik) znači da prodavatelj predaje robu kupcu na jedan od dva načina. Prvo kada je imenovano mjesto prodavatelj prostor, roba je predana kada je utovarena na prijevozno sredstvo koje je pribavio kupac. Drugo, kada je imenovano mjesto neko drugo mjesto, roba je predana kada po utovaru na prodavateljevo prijevozno sredstvo, stigne na tako imenovano drugo mjesto i spremna je za istovar s toga prodavateljeva

prijevoznog sredstva i na raspolaganju je prijevozniku ili drugoj osobi koju je imenovao kupac. Bez obzira na to koje je od ta dva mjesta izabrano za mjesto predaje, ono određuje točku gdje rizik prelazi na kupca te trenutak od kojeg kupac snosi troškove. Ovaj paritet se može koristiti za sve vrste prijevoza, a također i kada je upotrijebljeno više od jednog načina prijevoza. Prodavatelj je dužan obaviti izvozne formalnosti ako je potreba za istima. Prodavatelj nema obvezu obaviti uvozne formalnosti ili formalnosti za provoz preko trećih zemalja, platiti uvoznu carinu. Prodavatelj nema obvezu prema kupcu sklopiti ugovor o prijevozu. Prodavatelj je dužan kupcu na njegov zahtjev dati svaku informaciju kojom prodavatelj raspolaže za potrebe organizacije prijevoza, uključujući informacije koje se odnose na sigurnosne zahtjeve prilikom prijevoza, zatim informacije koje su kupcu potrebne kako bi pribavio osiguranje.

**CPT** (mjesto) Incoterms®2020 (vozarina plaćena do...) znači da prodavatelj predaje robu i prenosi rizik kupcu predajom robe prijevozniku s kojim je prodavatelj sklopio ugovor. Nakon što je roba predana kupcu na ovaj način, prodavatelj ne jamči da će roba stići u naznačeno mjesto odredišta u ispravnom stanju, u navedenoj količini ili da će uopće stići. To je zato što rizik prelazi s prodavatelja na kupca predajom prijevozniku; prodavatelj ipak mora ugovoriti prijevoz robe od mjesta predaje do ugovorenog mjesta odredišta. Ova klauzula se koristi bez obzira na izabrani način prijevoza, a i kada je upotrijebljeno više od jednog načina prijevoza. Kod pravila CPT važne su dvije lokacije: mjesto ili točka (ako takva postoji) u kojoj se roba predaje (radi prijelaza rizika) te mjesto ili točka ugovoreni kao odredište robe (kao točka do koje prodavatelj ima obvezu ugovoriti prijevoz). Zanimljivo je da ako prodavatelju, na temelju njegovog ugovora o prijevozu, nastanu troškovi istovara u imenovanome mjestu odredišta, on nema pravo na odvojenu naknadu tih troškova od kupca, osim ako se strane ne sporazumiju drugačije. Pravilo CPT traži da prodavatelj, ako je to primjenjivo, obavi izvozne formalnosti. Prodavatelj nema obvezu obaviti uvozne formalnosti ili formalnosti provoza preko trećih zemalja, a niti platiti bilo kakvu uvoznu carinu. Prodavatelj je dužan kupcu na njegov zahtjev dati svaku informaciju kojom prodavatelj raspolaže koje su kupcu potrebne kako bi pribavio osiguranje.

**CIP** (mjesto) Incoterms®2020 (vozarina i osiguranje plaćeni do...) znači da prodavatelj predaje robu i prenosi rizik kupcu predajom robe prijevozniku s kojim je prodavatelj sklopio ugovor. Nakon što je roba predana kupcu na ovaj način, prodavatelj ne jamči da će roba stići u naznačeno mjesto odredišta u ispravnom stanju, u navedenoj količini ili da će uopće stići. To je zato što rizik prelazi s prodavatelja na kupca predajom prijevozniku; prodavatelj ipak mora ugovoriti prijevoz robe od mjesta predaje do ugovorenog mjesta odredišta. Ova klauzula se koristi bez obzira na izabrani način prijevoza, a i kada je upotrijebljeno više od jednog načina



prijevoza. Kod pravila CIP važne su dvije lokacije: mjesto ili točka (ako takva postoji) u kojoj se roba predaje (radi prijelaza rizika) te mjesto ili točka ugovoreni kao odredište robe (kao točka do koje prodavatelj ima obvezu ugovoriti prijevoz). Prodavatelj mora sklopiti i ugovor o osiguranju koji pokriva kupčev rizik od gubitka ili oštećenja robe od točke predaje barem do točke odredišta i to s pokrićem kakvo je predviđeno Klauzulama (A) Institutskih klauzula za osiguranje tereta (Institute Cargo Clauses (LMA/IUA)) ili sličnim klauzulama koje su prikladne korištenom načinu prijevoza. Pravilo CIP traži da prodavatelj, ako je to primjenjivo, obavi izvozne formalnosti. Prodavatelj nema obvezu obaviti uvozne formalnosti ili formalnosti provoza preko trećih zemalja, a niti platiti bilo kakvu uvoznju carinu. Ako prodavatelju, na temelju njegovog ugovora o prijevozu, nastanu troškovi istovara u imenovanome mjestu odredišta, on nema pravo na odvojenu naknadu tih troškova od kupca, osim ako se strane ne sporazumiju drugačije.

**DAP** (mjesto) Incoterms®2020 (predano na mjesto...) znači da prodavatelj predaje robu i da rizik prelazi na kupca kada je roba stavljena na raspolaganje kupcu na dolaznome prijevoznom sredstvu koje je spremno za istovar na imenovanom mjestu odredišta ili u ugovorenoj točki unutar tog mjesta, ako takva postoji. Prodavatelj nosi sve troškove i rizike povezane s dopremanjem robe do imenovanog mjesta odredišta ili do ugovorene točke unutar tog mjesta, Kod ovog se pravila podudaraju predaja i dolazak na odredište. Ovo pravilo može se koristiti bez obzira na izabrani način prijevoza, a i kada je upotrijebljeno više od jednog načina prijevoza. Ugovornim stranama se savjetuje da što preciznije odrede mjesto ili točku odredišta zbog više razloga. Prvo, rizik gubitka ili oštećenja robe prelazi na kupca u točki predaje/odredišta, pa je najbolje za prodavatelja i za kupca da budu jasni glede točke u kojoj dolazi do takvog presudnog prijelaza. Drugo, troškove do tog mjesta ili točke predaje/odredišta snosi prodavatelj, a nakon tog mjesta ili točke snosi kupac. Treće, prodavatelj mora ugovoriti ili organizirati prijevoz robe do ugovorenog mjesta ili točke predaje/odredišta. Ako to propusti učiniti, prodavatelj je povrijedio svoju obvezu prema Incoterms pravilu DAP i bit će odgovoran kupcu za svaku time uzrokovanu štetu. Prodavatelj nije dužan istovariti kupcu robu, međutim, ako prodavatelju, na temelju njegovog ugovora o prijevozu, nastanu troškovi istovara u imenovanome mjestu odredišta, on nema pravo na odvojenu naknadu tih troškova od kupca, osim ako se strane ne sporazumiju drugačije. Pravilo DAP traži da prodavatelj, ako je to primjenjivo, obavi izvozne formalnosti. Prodavatelj nema obvezu obaviti uvozne formalnosti ili formalnosti provoza preko trećih zemalja, a niti platiti bilo kakvu uvoznju carinu. Ukoliko kupac propusti provesti uvozne formalnosti i pri tome nastane gubitak ili šteta, on snosi i rizik za vrijeme takvog zadržavanja. Prodavatelj nema obvezu prema kupcu sklopiti ugovor o

osiguranju, kao ni kupac. Kupac je dužan prodavatelju na njegov zahtjev, rizik i trošak, dati informacije koje su prodavatelju potrebne kako bi pribavio osiguranje. Prodavatelj mora, na kupčev zahtjev, rizik i trošak, pomoći kupcu u pribavljanju svih isprava i/ili informacija koje se odnose na sve uvozne formalnosti, uključujući sigurnosne zahtjeve i pregled prije otpreme koje traži zemlja uvoza.

**DPU** (mjesto) Incoterms®2020 (predano na mjesto istovareno...) znači da prodavatelj predaje robu i da rizik prelazi na kupca kada je roba po istovaru s dolaznog prijevoznog sredstva stavljena na raspolaganje kupcu u imenovanom mjestu odredišta ili u ugovorenoj točki unutar tog mjesta, ako takva postoji. Prodavatelj nosi sve troškove i rizike povezane s dopremanjem i istovarom robe u imenovanome mjestu odredišta. Kod ovog se pravila podudaraju predaja i dolazak na odredište. DPU je jedino Incoterms pravilo koje traži od prodavatelja da na odredištu istovari robu. Ovo pravilo može se koristiti bez obzira na izabrani način prijevoza, a i kada je upotrijebljeno više od jednog načina prijevoza. Ugovornim stranama se savjetuje da što preciznije odrede mjesto ili točku odredišta zbog više razloga. Prvo, rizik gubitka ili oštećenja robe prelazi na kupca u točki predaje/odredišta, pa je najbolje za prodavatelja i za kupca da budu jasni glede točke u kojoj dolazi do takvog presudnog prijelaza. Drugo, troškove do tog mjesta ili točke predaje/odredišta snosi prodavatelj, a nakon tog mjesta ili točke snosi kupac. Treće, prodavatelj mora ugovoriti ili organizirati prijevoz robe do ugovorenog mjesta ili točke predaje/odredišta. Ako to propusti učiniti, prodavatelj je povrijedio svoju obvezu prema Incoterms pravilu DPU i bit će odgovoran kupcu za svaku time uzrokovanu štetu. Prodavatelj nije dužna istovariti kupcu robu, međutim, ako prodavatelju, na temelju njegovog ugovora o prijevozu, nastanu troškovi istovara u imenovanome mjestu odredišta, on nema pravo na odvojenu naknadu tih troškova od kupca, osim ako se strane ne sporazumiju drugačije. Pravilo DPU traži da prodavatelj, ako je to primjenjivo, obavi izvozne formalnosti. Prodavatelj nema obvezu obaviti uvozne formalnosti ili formalnosti provoza preko trećih zemalja, a niti platiti bilo kakvu uvoznju carinu. Ukoliko kupac propusti provesti uvozne formalnosti i pri tome nastane gubitak ili šteta, on snosi i rizik za vrijeme takvog zadržavanja. Prodavatelj nema obvezu prema kupcu sklopiti ugovor o osiguranju, kao ni kupac. Kupac je dužan prodavatelju na njegov zahtjev, rizik i trošak, dati informacije koje su prodavatelju potrebne kako bi pribavio osiguranje. Prodavatelj mora, na kupčev zahtjev, rizik i trošak, pomoći kupcu u pribavljanju svih isprava i/ili informacija koje se odnose na sve uvozne formalnosti, uključujući sigurnosne zahtjeve i pregled prije otpreme koje traži zemlja uvoza.

**DDP** (mjesto) Incoterms®2020 (predano ocarinjeno...) znači da prodavatelj predaje robu i da rizik prelazi na kupca kada je roba stavljena na raspolaganje kupcu sa obavljenim uvoznim

formalnostima na dolaznome prijevoznom sredstvu koje je spremno za istovar na imenovanom mjestu odredišta ili u ugovorenoj točki unutar tog mjesta, ako takva postoji. Prodavatelj nosi sve troškove i rizike povezane s dopremanjem robe do imenovanog mjesta odredišta ili do ugovorene točke unutar tog mjesta, Kod ovog se pravila podudaraju predaja i dolazak na odredište. Ovo pravilo može se koristiti bez obzira na izabrani način prijevoza, a i kada je upotrijebljeno više od jednog načina prijevoza. Ugovornim stranama se savjetuje da što preciznije odrede mjesto ili točku odredišta zbog više razloga. Prvo, rizik gubitka ili oštećenja robe prelazi na kupca u točki predaje/odredišta, pa je najbolje za prodavatelja i za kupca da budu jasni glede točke u kojoj dolazi do takvog presudnog prijelaza. Drugo, troškove do tog mjesta ili točke predaje/odredišta snosi prodavatelj, a nakon tog mjesta ili točke snosi kupac. Treće, prodavatelj mora ugovoriti ili organizirati prijevoz robe do ugovorenog mjesta ili točke predaje/odredišta. Ako to propusti učiniti, prodavatelj je povrijedio svoju obvezu prema Incoterms pravilu DDP i bit će odgovoran kupcu za svaku time uzrokovanu štetu. Prodavatelj nije dužan istovariti kupcu robu, međutim, ako prodavatelju, na temelju njegovog ugovora o prijevozu, nastanu troškovi istovara u imenovanome mjestu odredišta, on nema pravo na odvojenu naknadu tih troškova od kupca, osim ako se strane ne sporazumiju drugačije. Pravilo DDP traži da prodavatelj, ako je to primjenjivo, obavi izvozne i uvozne formalnosti. Što uključuje i obvezu plaćanja uvozne carine. Prodavatelj nema obvezu prema kupcu sklopiti ugovor o osiguranju, kao ni kupac. Kupac je dužan prodavatelju na njegov zahtjev, rizik i trošak, dati informacije koje su prodavatelju potrebne kako bi pribavio osiguranje.

Dosadašnja pravila se odnose na sve vrste transporta, a sljedeća koja će se navoditi odnose se za prijevoz morem i unutarnjim plovnim putevima.

**FAS** (imenovana luka otpreme) Incoterms®2020 (franko uz bok broda...) znači da prodavatelj predaje robu kupcu kada je roba stavljena uz bok broda (npr. na doku ili teglenici) koji je odredio kupac u imenovanoj luci otpreme. Rizik gubitka ili oštećenja robe prelazi kada je roba stavljena uz bok broda, a kupac od tog trenutka pa nadalje snosi sve troškove. Ovo pravilo koristi se samo za prijevoz morem ili unutarnjim plovnim putevima kada strane namjeravaju predati robu stavljajući je uz bok plovila. Prema tome, pravilo FAS nije primjereno ako se roba predaje prijevozniku prije nego što je stavljena uz bok plovila, npr. kada se roba predaje prijevozniku u kontejnerskom terminalu. U tom slučaju, strane bi trebale razmotriti korištenje pravila FCA, a ne FAS. Stranama se savjetuje da što preciznije odrede točku utovara u imenovanoj luci otpreme u kojoj robu treba prenijeti s doka ili teglenice na brod jer troškove i rizike do te točke snosi prodavatelj, a ti troškovi, i s njima povezane pristojbe za rukovanje robom, mogu se razlikovati ovisno o praksi u konkretnoj luci. FAS traži da prodavatelj, ako je

to primjenjivo, obavi izvozne formalnosti. Prodavatelj nema obvezu obaviti uvozne formalnosti ili formalnosti za provoz preko trećih zemalja, platiti uvozne carine ili obaviti bilo koje druge uvozne carinske formalnosti. Prodavatelj nema obvezu prema kupcu sklopiti ugovor o prijevozu, međutim, prodavatelj mora kupcu, na kupčev zahtjev, rizik i trošak, dati sve informacije kojima prodavatelj raspolaže, uključujući informacije koje se odnose na sigurnosne zahtjeve prilikom prijevoza. Prodavatelj nema obvezu prema kupcu sklopiti ugovor o osiguranju.

**FOB** (imenovana luka otpreme) Incoterms®2020 (franko brod...) znači da prodavatelj predaje robu kupcu ukrcavanjem na plovilo koje je odredio kupac u imenovanoj luci otpreme. Rizik gubitka ili oštećenja robe prelazi kada je roba ukrcana na plovilo, a kupac od tog trenutka pa nadalje snosi sve troškove. Ovo pravilo se koristi samo za prijevoz morem ili unutarnjim plovnim putevima kada strane namjeravaju predati robu njenim smještanjem ukrcavanjem na plovilo. FOB traži da prodavatelj, ako je to primjenjivo, obavi izvozne formalnosti. Prodavatelj nema obvezu obaviti uvozne formalnosti ili formalnosti za provoz preko trećih zemalja, platiti uvozne carine ili obaviti bilo koje druge uvozne carinske formalnosti. Prodavatelj nema obvezu prema kupcu sklopiti ugovor o prijevozu, međutim, prodavatelj mora kupcu, na kupčev zahtjev, rizik i trošak, dati sve informacije kojima prodavatelj raspolaže, uključujući informacije koje se odnose na sigurnosne zahtjeve prilikom prijevoza. Prodavatelj nema obvezu prema kupcu sklopiti ugovor o osiguranju.

**CFR** (imenovana luka odredišta) Incoterms®2020 (trošak i vozarina...) znači da prodavatelj predaje robu kupcu ukrcavanjem na plovilo ili nabavljanjem tako predane robe. Rizik gubitka ili oštećenja robe prelazi kada je roba ukrcana na plovilo pa se smatra da je prodavatelj izvršio svoju obvezu predaje robe bez obzira je li roba stigla na svoje odredište u ispravnom stanju, u navedenoj količini ili je li uopće stigla. Kod primjene pravila CFR, prodavatelj nema obvezu prema kupcu pribaviti pokriće osiguranjem; stoga se kupcu savjetuje da se sam pobrine za takvo pokriće. Ovo pravilo se koristi samo za prijevoz morem ili unutarnjim plovnim putevima. Ako se koristi više od jednog načina prijevoza, što je uobičajeno kada se roba predaje prijevozniku u kontejnerskom terminalu, umjesto CFR prikladnije je pravilo CPT. Kod pravila CFR dvije su luke važne: luka u kojoj se roba predaje na plovilo i luka ugovorena kao odredište robe. Rizik prelazi s prodavatelja na kupca predajom robe kupcu njenim stavljanjem na plovilo u luci otpreme. Prodavatelj je obavezan prema kupcu ugovoriti prijevoz robe od predaje do ugovorenog odredišta. Moguće je da prijevoz obavlja više prijevoznika za različite dionice pomorskog prijevoza. Ako nije točno ugovorom definirano, pretpostavlja se da rizik prelazi kada je roba predana prvom prijevozniku, čime se povećava razdoblje tijekom kojeg je kupac

izložen riziku gubitka ili oštećenja robe. Ako prodavatelju, na temelju ugovora o prijevozu, nastanu troškovi istovara u točno određenoj točki u luci odredišta, prodavatelj nema pravo na odvojenu naknadu tih troškova od kupca, osim ako se strane ne sporazumiju drugačije. Pravilo CFR nalaže da prodavatelj, ako je to primjenjivo, obavi izvozne formalnosti. Prodavatelj, međutim, nema obvezu obaviti uvozne formalnosti ili formalnosti za provoz preko trećih zemalja, platiti uvozne carine ili obaviti bilo kakve uvozne carinske formalnosti. Prodavatelj nema obvezu prema kupcu sklopiti ugovor o osiguranju.

**CIF** (imenovana luka odredišta) Incoterms®2020 (trošak, osiguranje i vozarina...) znači da prodavatelj predaje robu kupcu ukrcavanjem na plovilo ili nabavljanjem tako predane robe. Rizik gubitka ili oštećenja robe prelazi kada je roba ukrcana na plovilo pa se smatra da je prodavatelj izvršio svoju obvezu predaje robe bez obzira je li roba stigla na svoje odredište u ispravnom stanju, u navedenoj količini ili je li uopće stigla. Kod primjene pravila CFR, prodavatelj nema obvezu prema kupcu pribaviti pokriće osiguranjem; stoga se kupcu savjetuje da se sam pobrine za takvo pokriće. Ovo pravilo se koristi samo za prijevoz morem ili unutarnjim plovnim putevima. Ako se koristi više od jednog načina prijevoza, što je uobičajeno kada se roba predaje prijevozniku u kontejnerskom terminalu, umjesto CIF prikladnije je pravilo CIP. Kod pravila CIF dvije su luke važne: luka u kojoj se roba predaje na plovilo i luka ugovorena kao odredište robe. Rizik prelazi s prodavatelja na kupca predajom robe kupcu njenim stavljanjem na plovilo u luci otpreme. Prodavatelj je obavezan prema kupcu ugovoriti prijevoz robe od predaje do ugovorenog odredišta i za razliku od pravila CFR dužan je osigurati robu. Moguće je da prijevoz obavlja više prijevoznika za različite dionice pomorskog prijevoza. Ako nije točno ugovorom definirano, pretpostavlja se da rizik prelazi kada je roba predana prvom prijevozniku, čime se povećava razdoblje tijekom kojeg je kupac izložen riziku gubitka ili oštećenja robe. Ako prodavatelju, na temelju ugovora o prijevozu, nastanu troškovi istovara u točno određenoj točki u luci odredišta, prodavatelj nema pravo na odvojenu naknadu tih troškova od kupca, osim ako se strane ne sporazumiju drugačije. Pravilo CIF nalaže da prodavatelj, ako je to primjenjivo, obavi izvozne formalnosti. Prodavatelj, međutim, nema obvezu obaviti uvozne formalnosti ili formalnosti za provoz preko trećih zemalja, platiti uvozne carine. Prodavatelj ima obvezu prema kupcu sklopiti ugovor o osiguranju. Ovo može prouzročiti poteškoću ako zemlja odredišta traži da se osiguranje ugovara lokalno: u tom slučaju strane bi trebale razmotriti kupoprodaju uz primjenu pravila CFR. Kupac treba isto tako imati na umu da, prema Incoterms 2020 pravilu CIF, prodavatelj mora pribaviti ograničeno pokriće prema Institutskim klauzulama za osiguranje tereta (C) (Institute Cargo Clauses (C)) ili sličnoj klauzuli, umjesto sveobuhvatnijeg pokrića prema Institutskim klauzulama za osiguranje tereta

(A) (Institute Cargo Clauses (A)). Međutim, stranama i dalje ostaje mogućnost ugovaranja šire razine pokrića. Osiguranje mora minimalno pokriti cijenu koja je predviđena ugovorom plus deset posto (tj. 110 posto) i biti u valuti ugovora.

### **3.2. Kupoprodajni ugovor – element uspješnog poslovanja**

Prilikom sklapanja poslova nabave materijala, opreme, usluga i ostalog, vrlo je važno da prodavatelj i kupac imaju usuglašene i obostrano razumljiva prava i obveze iz svog poslovnog odnosa. Kvalitetan, razumljiv i nedvosmislen ugovor, glavni je element uspješnog poslovnog odnosa sa drugom ugovornom stranom. Prema definiciji, ugovor je dvostrani (ili višestrani) pravni posao i predstavlja suglasnu volju dviju ili više pravnih ili fizičkih osoba o zasnivanju obveznog odnosa (Vukelić, 2016.-171). Bitne karakteristike svih ugovora jesu da je činidba koja se ugovara moguća, da je zakonski dopuštena i da je određena, definirana. Moguća činidba jest ona koju je realno moguće ostvariti (npr. dostaviti robu brodom iz Europe u Sjevernu Ameriku u roku za deset sati je nemoguća činidba). Činidba koja se ugovara mora biti zakonski dopuštena (npr. ugovaranje i dostava kokaina je zakonski nedopuštena činidba). Da je činidba određena znači da moraju biti precizno definirane obveze obje ugovornih strana mjerljive, vremenski definirane i slično. Oblik ugovora može biti:

1. Usmeni
2. Pismeni
3. Pred svjedocima
4. Uz sudjelovanje državnih tijela (ovjera kod javnog bilježnika, ovjera suda ili sl.)  
(Vukelić, 2016.-183)

Najčešći oblici u kojima se pojavljuju kupoprodajni ugovori u praksi međunarodne trgovine jesu:

- Ponuda i prihvatanje ponude
- Narudžba i potvrda narudžbe
- Klasični kupoprodajni ugovor
- Tipski (formularni) ugovor
- Burzovne i aukcijske zaključnice (Matić, 2016.–231)

S obzirom na kompleksnost i zahtjevnost nabavnih predmeta prilikom nabave tehnološke opreme iz inozemstva, uobičajeno je sklapati pismeni kupoprodajni ugovor. Kupoprodajni ugovor najčešće se definira kao dvostrani pravni akt u kojemu se prodavatelj obvezuje kupcu isporučiti ugovorenu robu i predati mu dokumente koji se odnose na robu dok se kupac

obvezuje primiti isporuku i isplatiti ugovorenu cijenu na dogovoreni način i dogovorenim instrumentom plaćanja (Matić, 2016.-228). Zbog različitosti u razvijenosti zemalja, zbog razlika u kulturi, poslovnim običajima, pravnim stečevinama, jezicima, valutama i slično, teškoće oko kupoprodajnih ugovora u međunarodnoj trgovini su mnogo veće od kupoprodajnih ugovora u unutarnjoj trgovini. Matić razlikuje bitne i nebitne elemente ugovora, te naglašava kako s pravne točke gledišta bitne elemente čine samo ugovorne strane i predmet kupoprodaje.

<b>PODACI, ČLANCI I ODREDBE KUPOPRODAJNIH UGOVORA U MEĐUNARODNOJ TRGOVINI</b>
-naziv i broj ugovora
-tvrtke kupca i prodavatelja
-ovlaštene osobe za zastupanje ugovornih strana
-predmet kupoprodaje
-prilozi ugovora
-cijena
-uvjeti plaćanja
-rok isporuke
-paritet isporuke
-odredbe koje definiraju način promjene predmeta nabave
-jamstveni rok i uvjeti jamstva
-način preuzimanja
-dokumentacija
-ugovorna kazna
-viša sila
-mjerodavno pravo
-završne odredbe

Najvažniji elementi ugovora osim subjekata (ugovornih strana sa poreznim brojem – VAT number) i predmeta kupoprodaje, još su i naziv i broj ugovora, cijena, rokovi isporuke, prava i obveze te način isporuke (npr. Incoterms pravila), uvjeti plaćanja, način preuzimanja predmeta nabave i slično. Kod nabave tehnološke opreme i strojeva za prehrambenu industriju važna je vrlo kvalitetno specificirana ponuda, koja uz sam naziv predmeta nabave treba uključivati detaljan tehnički opis stroja ili opreme, opis njegove funkcionalnosti, tehničke parametre,

kapacitete, nacрте, opis poslova prodavatelja kod montaže i puštanja u rad, te opis poslova na pripremi objekta i instalacija kako bi stroj mogao biti instaliran i biti u svojoj punoj funkciji za koju je namijenjen. Dobro definirani tehnički elementi su od iznimnog značaja, kako bi kupac bio siguran da će dobiti što želi i kako bi se spriječili eventualni nesporazumi i sporovi. S obzirom da sam kupoprodajni ugovor uglavnom ima elemente pravne i ekonomske tematike, preporuča se da kao prilog kupoprodajnom ugovoru bude i ponuda koja je prihvaćena od strane kupca i koja svojim sadržajem stavlja naglasak na tehničke elemente predmeta nabave. U svojoj osnovi kupoprodajni ugovor bi osim ugovornih strana kao bitnih elemenata ugovora, trebao definirati ime i prezime osobe ovlaštene za zastupanje društva kao i njegovu funkciju u društvu koje zastupa. U uvodnom dijelu ugovora poželjno je i definirati Opće odredbe, odnosno tumačenje pojmova koji se ponavljaju kroz ugovor kao npr. Dokumentacija Prodavatelja *koja označava kompjuterske programe i drugi software (izvorni kod je u opsegu isporuke), nacрте, priručnike i druge dokumente tehničke prirode koje Prodavatelj isporučuje Kupcu sukladno odredbama samog ugovora, ili na primjer FAT koji označava Factory Acceptance Test - funkcionalna ispitivanja i testiranja Opreme, određena Ugovorom ili dogovorom obje strane, na lokaciji Prodavatelja ili drugom mjestu koje odredi Prodavatelj, a prije preuzimanja i isporuke opreme ili stroja kupcu ili na primjer KUPAC označava pravnu osobu navedenu u zaglavlju Ugovora definiranu kao Kupac, kao i sve pravne slijednike te pravne osobe* i tako dalje. U uvodnom dijelu ugovora važno je i napomenuti sve priloge koji su sastavni dio kupoprodajnog ugovora. Ovdje valja naglasiti da svi definirani pravni, ekonomski, tehnički i ini elementi navedeni u priložima ugovora ne smiju biti kontradiktorni sa osnovnim tekstom kupoprodajnog ugovora. Ukoliko se to dogodi, veću važnost i snagu ima tekst naveden u glavnom ugovoru i on se prihvaća kao mjerodavan. Tako na primjer nije poželjno da je u ponudi navedena jedna cijena, a u ugovoru druga ili da je garancijski rok na ponudi različit od garancijskog roka navedenog u ugovoru i slično.

Već smo spomenuli da je važnost dobro definirane ponude u tehničkom smislu vrlo bitna i poželjna je da kao takva bude prvi prilog kupoprodajnog ugovora. Kao prilog se može staviti i projektni zadatak, odnosno definirati koje će sve proizvode stroj proizvoditi, u kojem formatu, ambalaži, težini i slično. Sljedeći prilog ugovora može biti layout i ostali crteži stroja koje u pravilu usuglašavaju i definiraju stručne tehničke osobe obje ugovorne strane. Layout stroja podrazumijeva pozicioniranje stroja u samom pogonu, te je velika važnost ostalih nacрта potrebnih instalacija sa svim tehničkim parametrima (npr. pozicija priključaka struje sa potrebnom snagom, pozicije dovoda i odvoda vode sa definiranim veličinama, dovod pare, zraka i slično). Ovaj prilog ugovora može i podrazumijevati 3D shematski izgled stroja, izraditi



specifikaciju taktne ponavljajuće proizvodne linije. Za tako razrađen proizvodni takt izraditi shemu logičkog spajanja i međusobnog podešavanja npr. robota i svih ostalih uređaja u pogonu u logičku i prostornu cjelinu lišenu svih kolizija. Prilikom sklapanja kupoprodajnog ugovora vrlo je važno definirati program rada, odnosno kreirati hodogram aktivnosti i obaveze obje ugovorne strane, kao na primjer da će u tjednu xx/2020. kupac uplatiti avansnu uplatu, da će u tjednu xx/2020. prodavatelj omogućiti provedbu FAT testiranja, da će kupac u tjednu xx/2020. pripremiti svu potrebnu infrastrukturnu instalaciju za potrebe rada stroja u pogonu kupca, da će prodavatelj/kupac u tjednu xx/2020 izvršiti testiranje instaliranog stroja i potpisati SAT protocol i tako dalje. Hodogram aktivnosti također može biti jedan od priloga ugovora. Prilikom kupnje opreme i strojeva, ne kupuje se stroj radi sebe samoga, ne kupuje se željezo, već se kupuje funkcionalnost stroja. Star-Up test (testiranje funkcionalnosti stroja nakon instalacije u pogonu kupca) definira što će se sve testirati prilikom preuzimanja stroja, koje vrste proizvoda će stroj proizvesti, kojim kapacitetom i slično. Stoga i ovaj dokument može biti prilog kupoprodajnog ugovora. Uza sve navedeno preporuka je da se kroz priloge ugovora definira i izjava vanjskog prodavatelja (isporučioaca i instalatera stroja), o primjeni pravila zaštite na radu i zaštite od požara što je i propisano zakonom. Svi ovi mogući prilozi u pravilu mogu činiti sastavni i neraskidivi dio kupoprodajnog ugovora.

Kako bi ugovor bio smislen i zaokružen u jednu cjelinu, valja ga kreirati na način da sadrži više članaka (po potrebi), a da svaki članak pokriva svoje specifično područje. U početnicima člancima ugovora poželjno je navesti svrhu i predmet ugovora (na primjer što, gdje i kako će se postići ovim projektom), te nakon toga definirati predmet kupoprodaje (naziv opreme ili stroja) sa svim potrebnim radovima. Cijena opreme ili strojeva je važan element ugovora i valja je posebno naglasiti, te je spomenuti i riječima. Cijena čini vrijednost predmeta nabave (tehnološke opreme) izraženu u novcu s naznakom valute plaćanja (npr. EUR, CHF, USD itd.). Kada se definira cijena, poželjno je spomenuti i što kupac očekuje za tu cijenu kao na primjer da je ukupna cijena fiksna i može se promijeniti samo uz prethodnu pisanu suglasnost obje ugovornih strana, ukupna cijena čini ukupnu naknadu koju plaća kupac za stroj uključujući dizajn, izvođenje i završetak radova instalacije, otklanjanje i sve ostale usluge koje se pružaju od strane prodavatelja, da ukupna cijena uključuje pakiranje, utovar opreme ili stroja, certifikate, dokumentaciju prodavatelja, isporuku, instalaciju / montažu, puštanje u rad, testiranje opreme ili stroja, obuku osoblja kupca, presliku operativnog priručnika i ostalo. No što sve cijena uključuje stvar je ponude prodavatelja, pregovaranja i prihvatljivosti za kupca. Važno je i napomenuti, ako je kupcu bitno, da potraživanja prodavatelja prema kupcu nisu prenosiva na treće osobe bez izričite i pisane suglasnosti kupca, ako je to u interesu kupca.

Nakon što se u ugovoru navedu cijena i stavovi oko cijene, uputno je navesti i uvjete plaćanja koji su dogovoreni prilikom pregovaranja i koje je kupac dužan poštivati. Kod kupnje tehnološke opreme najčešće se ugovaraju obročna plaćanja, ovisno o fazi realizacije izrade i isporuke opreme. Ukupan iznos obročnih otplata naveden u ugovoru u svom zbroju mora odgovarati ukupnoj ugovorenoj cijeni.

Proces izrade strojeva i opreme za prehrambenu industriju traje neko vrijeme i mogu biti različiti rokovi isporuke, koji su nerijetko više mjeseci, preko pola godine i više. S obzirom na dinamiku unapređenja i razvoja opreme i novih tehnologija, automatizacije, sofisticiranosti procesa i slično, može se dogoditi da se od trenutka ugovaranja pa do isporuke opreme na tržištu pojave suvremenija tehnološka rješenja, koja nerijetko razvijaju i sami prodavatelji opreme. Moguće su situacije u kojima nove spoznaje u tehnološkim rješenjima mogu ubrzati završetak preuzimanja opreme i izdavanja SAT zapisnika, smanjiti ukupnu cijenu, troškove održavanja ili operativne troškove kupca, kao i sve ostale troškove, poboljšati učinkovitost i vrijednost tehnološke opreme ili na drugi način biti od koristi kupcu. Stoga je poželjno u samom kupoprodajnom ugovoru ostaviti mogućnosti za izmjenom i prilagodbom već definirane tehnološke opreme koja je predmet ugovora, te navesti postupak provedbe izmjene tehničkog rješenja predmeta nabave. Svaka promjena koja se dogodi mora biti pismena i vezana za osnovni ugovor, te se predlaže da bude u obliku aneksa.

Ugovorom je važno definirati uvjete isporuke i rokove. Jedan od bitnih elemenata u ovom dijelu su funkcionalni testovi (FAT) koji se vrši nakon što je stroj izgrađen, ali prije isporuke i to na lokaciji prodavatelja ili na drugom mjestu koje prodavatelj odredi, a u nazočnosti predstavnika kupca (najčešće tehničkog osoblja). Prodavatelj ovim testiranjem kupcu dokazuje da tehnološka oprema radi i da su tehnički parametri u skladu s ugovorom. Uobičajeno je da je kupac prilikom testiranja tehnološke opreme u radu dužan osigurati dovoljnu količinu unaprijed dogovorenog materijala potrebnog za rad stroja. Kod isporuke opreme vrlo je važno navesti paritet isporuke o čemu detaljnije govori posebno poglavlje ovog rada. Ugovorom se može definirati da prilikom isporuke tehnološke opreme ispred svake ugovorne strane bude prisutan predstavnik radi evidentiranja ili sprječavanja bilo kakve štete prije i kod samog istovara.

Drugi važan element prilikom isporuke je preuzimanje tehnološke opreme, a najčešće se provodi nakon testiranja opreme u samom radu u prostoru kupca i mjerenjem zadanih performansi, te završava potpisivanjem zapisnika o provođenju SAT-a (Site Acceptance Test). Kupac može odbiti preuzimanje tehnološke opreme, ako nedostaci koji su nastali prije ili tijekom ispitivanja opreme nisu u konačnici ispravljani u skladu s ugovorenim rokovima, ili ako nije dogovoren vremenski period za ispravljanje utvrđenih nedostataka. Prilikom

ugovaranja potrebno je definirati dokumentaciju koju je prodavatelj dužan isporučiti prilikom preuzimanja, kao što su upute za rad na jeziku kupca, popis rezervnih dijelova, nacrt strojeva, upute za održavanje i slično. Poželjno je ugovorom definirati i korake u slučaju da testiranje neće biti uspješno izvršeno, te način uklanjanja nedostatka, kao i opcije prodavatelja i kupca u tim neplaniranim situacijama. Isto tako valja uvažiti prava prodavatelja u slučaju da je kupac odgovoran za nemogućnost provođenja instalacije opreme, puštanja u rad i testiranja.

Može se ugovoriti da ukoliko prodavatelj ne isporuči tehnološku opremu kupcu u ugovorenom roku, obavezan je platiti kupcu kaznu za zakašnjenje. Ugovorna kazna ili penali mogu biti ugovoreni linearno ili progresivno (Andrijević, Pavlović; 2016.-185). Kazna definirana u apsolutnom iznosu ili u postotku izračunato od ukupne cijene za svaki dan/tjedan/mjesec zakašnjenja jest linearno ugovorena kazna. Naknada štete kupcu može se izraziti i progresivnom skalom, pri čemu, na primjer, dnevni iznos ugovorene kazne u tijeku prvog tjedna može biti manji, a potom se dnevni iznos uvećava iz tjedan u tjedan (Andrijević, Pavlović; 2016.-185). Kupac može pismeno požuriti isporuku, ukoliko je došlo do zakašnjenja i pritom se pozvati na ugovorne obveze prodavatelja i na svoja prava koja mu po ugovoru pripadaju. Isto tako ugovorna kazna se može definirati i ukoliko prodavatelj neuredno izvrši ili ne izvrši ugovorene obveze.

Uobičajeno je da prodavatelj jamči da će oprema za vrijeme trajanja jamstvenog roka biti bez grešaka i nedostataka te u potpunosti u skladu s dogovorenim tehničkim specifikacijama kako je i dogovoreno, no i taj element bi trebao biti element ugovora. U ugovoru se može napomenuti da jamstvo uključuje projektiranje, izgradnju, funkcionalnosti, svojstva koja su zahtijevana, proizvodnju te kvalitetu materijala i stanje opreme. Prodavatelj može jamčiti da će tehnološka oprema za vrijeme trajanja jamstvenog roka biti ispravna, zadovoljiti zahtjeve i svrhu predmeta nabave. Važno je navesti rok jamstva te trenutak od kojeg taj rok počinje teći. Kod kupnje tehnološke opreme uobičajeno je da jamstvo pokriva cijelu opremu izuzev potrošnih materijala i rezervnih dijelova koji se troše normalnom upotrebom te u slučaju neadekvatnog korištenja opreme od strane kupca. Ugovorom se može definirati i način na koji će kupac slati svoje pritužbe prema prodavatelju pozivom na važeće jamstvo, te kontakt osobe s obje ugovorne strane. S obzirom na uobičajene duge rokove isporuke moguće su razne situacije u vanjskom okruženju te ugovorne strane mogu ugovoriti i postupanja u slučaju više sile. Primjeri više sile su: željezničke nesreće, požari, eksplozije, ratovi, poplave, prosvjedi, štrajkovi, opća ograničenja vlada i sl. koja odgađaju ili sprečavaju pravovremeno izvršenje ugovora. Međutim, nedostatak radne snage, sirovina, energije kod prodavatelja ne smatraju se višom silom. Ako viša sila traje duže od 3 mjeseca, ugovorne strane mogu ugovorom predvidjeti mogućnost da

imaju pravo promijeniti sadržaj neispunjenog dijela ugovora, smanjiti njegov opseg te izaći iz ugovora bez plaćanja naknade drugoj ugovornoj strani za moguću nastalu štetu i slično.

Hrvatsko pravo dopušta da ugovorne strane izaberu i u ugovoru definiraju mjerodavno pravo u slučaju spora. Neovisno o tome koje pravo su ugovorne strane izabrale kao mjerodavno, u kupoprodajnom ugovoru se moraju poštivati zakoni i propisi zemlje u kojoj se ugovor treba ispuniti. U svakom slučaju poželjno je u ugovoru predvidjeti način rješavanja sporova, s preporukom da obje ugovorne strane nastoje riješiti ih dogovorom i u dobroj volji, te definirati mjerodavno pravo ako to neće biti slučaj i na kojem jeziku će se voditi spor ukoliko do njega dođe. Kako bi izbjegli sud ili arbitražu u zemlji jedne od ugovornih strana, često se pristupa ugovaranju neutralnog suda ili arbitraže u nekoj trećoj zemlji. U završnim odredbama ugovora valja spomenuti na koji način se mogu vršiti izmjene ugovora, početak valjanosti ugovora te broj primjeraka originala. Potrebno je navesti mjesto, datum potpisivanja ugovora, datum stupanja na snagu koji ne mora biti jednak datumom potpisivanja ugovora i slično. Ako nije ugovoreno mjerodavno pravo, veći je značaj mjesta ugovaranja u međunarodnim trgovačkim odnosima, jer ono može biti važno za određivanja prava države u slučaju sporova.

U slučaju nedostataka nekih od bitnih pretpostavki za sklapanje ugovora, ugovor je nevaljan (Vukelić, 2016.-185) i pritom razlikujemo ništetnost i pobjonost ugovora. Ugovor je ništetan ako ugovorena činidba nije moguća, dopuštena ili određena. Za razliku od ništetnih ugovora koji ne proizvode pravne učinke, pobjoni ugovori proizvode pravne učinke, ali se zbog određenih mana mogu pobijati i proglasiti nevaljanim. Razlozi pobjonosti su sljedeći:

- ograničena poslovna sposobnost ugovorne strane,
- mane volje (i to zabluda, prijevara i prijetnja),
- kada je to predviđeno zakonom (Vukelić, 2016.-187)

Važno je razlikovati da u slučaju zablude, prijevare i prijetnje dolazi do pobjonosti, a u slučaju primjene fizičke sile kod sklapanja ugovora radi se o ništetnosti ugovora (Vukelić, 2016.-188).

### **3.3. Ugovor o povjerljivosti**

Za potrebe izvođenja djela kao što su npr. usluge održavanja sustava za EOP, consulting, izrada nacrt, izrada prototipa proizvoda i dr. , onaj koji izvodi djelo dolazi do osjetljivih podataka. Korisnik se mora osigurati da ti podaci, ukoliko predstavljaju poslovnu tajnu ili njegovo intelektualno vlasništvo, ne dođu do trećih osoba ili da ih izvođač djela ne iskoristi za vlastite potrebe i ciljeve (Ferišak, 2006.). Razvoj tehnologije osim na sofisticiranije tehnološke opreme i načinu njene primjene, automatizacije i robotizacije uveliko utječe i na pristup nabavi i kupnji

takve, napredne tehnološke opreme. U današnje vrijeme tehnološka oprema obiluje sve kvalitetnijim softverskim rješenjima, suvremenim upravljačkim panelima, mogućnostima evidentiranja zastoja, računalnom detektiranju problema, rješavanju problema programskim alatima, prijenosima informacija o učincima rada tehnološke opreme kao i zadanim recepturama na druge hardverske jedinice (računala, tablete i slično) koje koristi korisnik opreme u svakodnevnim poslovnim aktivnostima. Održavanje i servisiranje današnje tehnološke opreme uveliko se razlikuje od prijašnjih zastarjelih generacija. U praksi je sve više prisutnije *on line* detektiranje problema u radu i rješavanje kvarova, što smanjuje vremenske zastoje u proizvodnji i jeftinije je u odnosu na prijašnje dolaske serviseru najčešće iz inozemstva od strane prodavatelja. Da bi prodavatelj i njegova servisna služba uspješno izvršila popravke, kupac mora osigurati *on line* pristup na tehnološku opremu. Omogućavanjem takvog pristupa, prodavatelju se otvara mogućnost dostupnosti svih ostalih podataka koje spadaju u sferu poslovne tajne kao što su realizirana proizvodnja, vrste proizvoda koje su se proizvele u proteklom vremenu, recepture, podatke o ambalaži i tako dalje. Iz tih je razloga poželjno da prodavatelj tehnološke opreme, najvjerojatniji budući održavatelj, serviser opreme i kupac kao korisnik opreme sklope ugovor o povjerljivosti. Povjerljivi podaci označavaju bilo koje i sve tehničke, komercijalne, financijske, marketinške, tehnološke, razvojne i druge podatke, dokumente i informacije, uključujući, ali ne ograničavajući se samo na poslovnu tajnu, izume, patente, autorska prava, druga prava intelektualnog vlasništva, know-how, znanje i sve ostale informacije (bilo u usmenom ili u pisanom obliku odnosno označeno ili ne kao „Povjerljivo“) te sve stvari koji će biti dani ugovornoj strani koja dobiva podatke odnosno njenim predstavnicima. Povjerljivi podaci mogu se dati u svrhu pristupa opremi putem interneta radi korekcije upravljačkog programa ili detekcije kvara, a ugovorna strana koja dobiva podatke ne smije koristiti povjerljive podatke direktno ili indirektno u bilo koju drugu svrhu, te se obvezuje da ih neće otkriti bilo kojoj trećoj strani bez prethodnog pisanog ovlaštenja kupca (korisnika tehnološke opreme). Isto tako se može u sklopu ugovora o povjerljivosti ugovoriti da povjerljivi podaci ostaju u vlasništvu ugovorne strane koja daje podatke. Ugovorna strana koja dobiva podatke ne smije bez prethodne pisane suglasnosti ugovorne strane koja daje podatke mehanički ili elektronski kopirati ili na drugi način umnožiti povjerljive podatke. Preslike povjerljivih podataka moraju imati iste pripadajuće oznake povjerljivosti koje se nalaze na originalnim povjerljivim podacima. Uputno je ugovoriti da će ugovorna strana koja dobiva podatke iste u što kraćem roku vratiti po zahtjevu ugovorne strane koja daje podatke, uključujući sve njihove preslike, te da ih više nema pravo koristiti, bilo izravno bilo neizravno. Nadalje, omogućavanje dostupnosti povjerljivih podataka ne može tumačiti kao prijenos bilo kojeg prava intelektualnog

vlasništva, uključujući patente, autorska prava, žigove, poslovne tajne, know-how ili drugih prava. Kao i kod kupoprodajnog ugovora valja ugovoriti mjerodavno pravo, način rješavanja sporova, način raskida ugovora, trajanje ugovora, kao i broj primjeraka originala.

#### **4. Instrumenti plaćanja prilikom nabave tehnološke opreme iz inozemstva**

Politika plaćanja odnosi se na rokove, instrumente, sredstva i putove plaćanja te organe putem kojih se obavlja plaćanje kao i na sigurnost unaprijed plaćenih sredstava (Ferišak, 2006.). Instrumenti plaćanja i rokovi mogu se razlikovati ovisno od samih predmeta nabava, burzovne robe, energenata, te ostalog kao na primjer sirovina u prehrambenoj industriji, usluga, pa sve do nabave tehnološke opreme i strojeva za poznatog kupca. Instrumenti plaćanja i način plaćanja jedan je od segmenata o kojima se pregovara sa dobavljačem, a pretpostavka za samu egzekuciju je postojanje potpisanog ugovora ili službene narudžbenice.

Plaćanje za isporučenu opremu u međunarodnom trgovinskom prometu je jedan od najvažnijih elemenata i prodavatelji se izlažu rizicima hoće li se naplatiti, dok se kupci izlažu rizicima hoće li dobiti ugovoreni predmet nabave nakon što su uplatili avans. Kako bi se izbjegli takvi rizici, prodavatelj i kupac moraju poznavati kako se ugovaraju plaćanja i uobičajene poslovne postupke koje stoje na raspolaganju za osiguranje plaćanja i smanjenju opasnosti od nemogućnosti naplate.

Plaćanje i naplaćivanje u poslovanju s inozemstvom najčešće se provodi uporabom: bankovne doznake, međunarodnog dokumentarnog akreditiva, dokumentarne naplate (inkaso poslovi-inkaso dokumenata) i drugih instrumenta plaćanja i osiguranja naplate (ček, mjenica, komercijalno kreditno pismo, promissory note i dr.), ovisno o tome o kakvom je vanjskotrgovinskom poslu riječ (kupoprodaja robe ili izvršenje gospodarske usluge), kolika je vrijednost posla, koji je način plaćanja ugovoren (gotovinski, kreditni), kakav je bonitet inozemnog dužnika i dr. (Andrijević, Pavlović; 2016.-193,194).

Prilikom kupoprodaje tehnološke opreme najčešće se koristi bankovna doznaka u platnom prometu s inozemstvom kada se radi o obročnom plaćanju i kada je prisutno visoko povjerenje i ugled među ugovorenim stranama, te međunarodni dokumentarni akreditiv.

##### **4.1. Bankovna doznaka**

Kod kupnje tehnološke opreme najčešće se ugovara obročna plaćanja u fazama, a sve ovisi o pregovaračkim pozicijama ugovornih strana, njihovom međusobnom povjerenju, prijašnjim

iskustvima, njihovim generalnim politikama i kondicijama. S obzirom da se radi o tipu kupnje gdje se predmet kupoprodaje izrađuje za poznatog kupca i da se ne radi o skladišnoj robi, uobičajeno je da kupac kao potvrdu svoje narudžbe uplati avans. Plaćanje unaprijed jednog dijela ugovorene vrijednosti uobičajeno je kod nabave investicijskih ulaganja s dugim rokom izvršenja. Avansnim plaćanjem kupac daje ozbiljnost samome poslu i namjeri da kupi opremu, te novčanim sredstvima pomaže prodavatelju financiranje inputa potrebnih za proizvodnju ugovorenog predmeta nabave. Nadalje, može se dogovoriti da na primjer druga rata bude plaćanje prije isporuke ali nakon provedbe FAT testiranja, zatim jedna rata nakon isporuke a prije instalacije stroja i ostatak nakon instalacije tehnološke opreme, puštanja u rad i testiranja tehničkih performansi (SAT protocol). Sve ove faze plaćanja u praksi se vrše putem bankovnih doznaka. Bankovna doznaka je nalog koji izdaje kupac prema svojoj banci, da na teret njegovih sredstava banka transferira određeni iznos novčanog sredstva u stranoj valuti na račun inozemnog prodavatelja koji je u nalogu naznačen. Postoji više vrsta bankovnih doznaka, no u kontekstu teme ovog rada, spomenuti ćemo samo robnu bankovnu doznaku, kojom se plaća isporuka robe. Tehnika provođenja plaćanja bankovnom doznakom je da nakon što banka zaprimi nalog od svog klijenta, nalaže inozemnoj banci (korespondentnoj) isplatu naznačenog iznosa s naloga korisniku te doznake (prodavatelju). Za plaćanje bankovnom doznakom u Hrvatskoj, nalogodavac daje svojoj poslovnoj banci ovlaštenoj za poslove s inozemstvom propisno popunjenu tiskanice naloga za doznaku u inozemstvo čiji je minimalni sadržaj utvrđen Uputom o provedbi Odluke o načinu obavljanja platnog prometa s inozemstvom (nalog br.14. HNB-a) (Matić, 2016.-195).

### Slika 7. Primjer tiskanice naloga za doznaku u inozemstvo OTP banke

Nova devizna doznaka		Nalog broj (20): 13022018 116	
Nalogodavac (50 a)	Kontakt broj: <input type="text"/>	DEMO KORISNIK ULICA I BROJ OIB:	Neziv banke OTP BANKA D.D. Domovinskog rata 3 Zadar MB: 3141721 OIB: 52508873833
Iznos plaćanja (32A)	<input type="text"/>	-- Odaberite --	Troškovi inozemne banke (71a) Na teret nalogodavca
Banka korisnika (57a)	Swift adresa <input type="text"/> <span>Provjera...</span>	Naziv	Korisnik (59a)
Naziv	<input type="text"/>	Adresa	<input type="text"/>
Adresa	<input type="text"/>	Grad	<input type="text"/>
Grad	<input type="text"/>	Račun/IBAN	<input type="text"/>
Šifra države	<input type="text"/>	Šifra države	<input type="text"/> <span>Popis država</span>
Podaci o plaćanju (70)	<input type="text"/>	Šifra korisnika	Pravna osoba
Plaćanje na teret	--Odaberi--	Šifra osnove plaćanja	--Odaberi--
Datum	13.02.2018	Napomena	<input type="text"/>

Odustani Provjera naloga

Izvor: <https://www.otpbanka.hr/hr/upute/devizna-doznaka-u-inozemstvo>

Bankovna doznaka je instrument plaćanja kod kojeg inozemni partner (prodavatelj) nije dužan prezentirati dokumentaciju i samim time se smatra bezuvjetan instrument plaćanja. Kada se bankovnom doznakom plaća avans koji nerijetko predstavlja značajne iznose, kupac se izlaže riziku nemogućnosti povrata uplaćenog iznosa ukoliko prodavatelj ne ispoštuje ugovorne obveze, završi u stečaju i slično. Kako bi se to izbjeglo uputno je zatražiti neopozivu bankovnu garanciju prvoklasne banke na prvi poziv koja se poziva na ugovor, u kojoj su naznačeni iznosi za koje banka garantira, kao i rok važenja iste, odnosno datum do kada je korisnik (kupac) može aktivirati. Bankovna garancija za avans na prvi poziv, daje korisniku pravo da od banke traži plaćanje cijelog iznosa pokrivenog bankarskom garancijom (Vukmir 2007.-358). Bankovna garancija osim za primljeni avans, može se izdati i u svrhu jamstva za dobro izvršenje posla. Nerijetki su primjeri gdje država daje jamstva za dobro izvršenje poslova nacionalno strateških proizvođačkih tvrtki (<https://academic-oup-com.ezproxy.nsk.hr/jfr/article/1/1/30/2357860> 28.01.2020.). No u ovom radu ćemo se koncentrirati na bankovnu garanciju koje se koriste između dva gospodarska subjekta. Bankovna garancija se može predati u originalu kupcu ili putem swifta, te prethodi plaćanju avansa. Bankovna garancija u određenom iznosu može se zatražiti i prilikom raspisivanja natječaja za dobivanje određenog posla, kako bi ponuđač, a kasniji mogući prodavatelj, dokazao svoju ozbiljnost i zainteresiranost. Tom garancijom banka se obvezuje isplatiti određeni iznos na prvi zahtjev kupca i u njegovu korist, ukoliko ponuditelj (prodavatelj), propusti izvršiti obveze koje je preuzeo svojom ponudom (Vukmir, 2007.-356). U svakom slučaju u bankovnoj garanciji je potrebno navesti svrhu za koju se izdaje. Zahtjevi za garancijom su neopozivi ugovori, neovisni ugovori, koje izdaje bankarski jamac prema uputama podnositelja zahtjeva da isplati korisniku bilo koju svotu koja se može zahtijevati u tekstu jamstva. Međunarodna trgovačka komora (ICC) nastojala je istaknuti upotrebu najvažnijih instrumenata međunarodne trgovine kako bi se postigla važna pravna sigurnost i pomoglo u izbjegavanju oklijevanja, nesporazuma i zabune (<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.nsk.hr/science/article/pii/S0041863314705022> 23.02.2020.).

Izdavanjem bankovne garancije i uključivanjem same banke kao garanta u realizaciju predmeta nabave, daje se jedan dodatan značaj i ozbiljnost cijelom poslu, te korisnik bankovne garancije može biti siguran da posjedovanjem iste *ima gotov novac u ruci* u slučaju nepredvidivih situacija. Dakle, bankarska garancija u ekonomskom smislu predstavlja svojevrsnu naknadu štete koja nastaje vjerovniku iz obveznog odnosa, ako mu dužnik ne ispuni svoju ugovornu obvezu. Temeljem klauzule iz kupoprodajnog ugovora kojim se jedna ugovorna stranka (prodavatelj) obvezala ishoditi bankarsku garanciju, ta ugovorna strana sklapa s bankom ugovor kojim nalaže banci da u korist druge ugovorne stranke izda garanciju. Taj ugovor, koji je po



svom sadržaju ugovor o nalogu, mora u potpunosti odgovarati klauzuli iz osnovnog kupoprodajnog ugovora u pogledu svih bitnih elemenata bankarske garancije: sadržaj garancije, vrsta, rok važenja garancije i drugo ([https://www.vtsrh.hr/uploads/Dokumenti/bankarska\\_garancija.pdf](https://www.vtsrh.hr/uploads/Dokumenti/bankarska_garancija.pdf) 26.01.2020.).

### Slika 8. Primjer bankovne garancije

FROM  
UNICREDIT SPA  
FOREIGN TRADE CENTER/GUARANTEE DEPARTMENT  
PIAZZA MONTE DI PIETA' 3  
31100 TREVISO/ITALY  
TO  
BANK  
SWIFT CODE:

.  
PLS ADVISE THE FOLLOWING GUARANTEE TO [REDACTED]  
WITHOUT ANY ENGAGEMENT OR RESPONSIBILITY ON YOUR PART EXCEPT FOR AUTHENTICATION OF PRESENT MESSAGE  
.  
/ QUOTE /  
TO  
[REDACTED]  
.  
ADVANCE PAYMENT GUARANTEE NO.  
.  
WE HAVE BEEN INFORMED THAT [REDACTED]  
PADOVANA (PD), ITALY (HEREINAFTER CALLED THE APPLICANT), HAS ENTERED CONTRACT NO. U-\_\_\_\_/2019 DATED 16/12/2019 (HEREINAFTER REFERRED TO AS THE CONTRACT) WITH YOU, FOR THE SUPPLY OF COMPLETE CLEAN ROOM CLASS 100-ISO 5 STERIL-TECH (HEREINAFTER CALLED THE EQUIPMENT), FOR A TOTAL CONTRACT AMOUNT OF EURO [REDACTED]  
.  
FURTHERMORE, WE UNDERSTAND THAT, ACCORDING TO THE CONDITIONS OF THE CONTRACT, AN ADVANCE PAYMENT IN THE SUM OF EURO [REDACTED], I.E. 30 PCT OF THE CONTRACT VALUE, IS TO BE MADE BY YOU IN FAVOUR OF THE APPLICANT AGAINST AN ADVANCE PAYMENT GUARANTEE IN YOUR FAVOUR IN THE SAME AMOUNT AS REFUND SECURITY IN CASE OF THE APPLICANT'S UNFULFILLMENT OF ITS OBLIGATION AS SPECIFIED UNDER THE CONTRACT.  
.  
ON BEHALF OF THE APPLICANT, WE UNICREDIT SPA, FOREIGN TRADE CENTER, GUARANTEE DEPT., PIAZZA MONTE DI PIETA' 3, 31100 TREVISO ITALY IRRESPECTIVE OF THE VALIDITY AND THE LEGAL EFFECTS OF THE ABOVE MENTIONED CONTRACT AND WAIVING ALL RIGHTS OF OBJECTION AND DEFENSE ARISING FROM THE PRINCIPAL DEBT, HEREBY IRREVOCABLY AND UNCONDITIONALLY UNDERTAKE TO PAY YOU ANY SUM OR SUMS NOT EXCEEDING IN TOTAL AN AMOUNT OF [REDACTED] UPON RECEIPT BY US OF YOUR FIRST DEMAND IN WRITING, TO BE SENT AS BELOW, AND YOUR WRITTEN STATEMENT, WHETHER IN THE DEMAND ITSELF OR IN A SEPARATE SIGNED DOCUMENT ACCOMPANYING OR IDENTIFYING THE DEMAND, STATING:  
I) THAT THE APPLICANT IS IN BREACH OF HIS OBLIGATION(S) UNDER THE UNDERLYING CONTRACT;  
AND  
II) THE RESPECT IN WHICH THE APPLICANT IS IN BREACH.  
.  
YOUR DEMAND FOR PAYMENT, YOUR STATEMENT OF THE APPLICANT'S FAILURE AND ALL DOCUMENTS, IF ANY, REQUIRED UNDER THIS GUARANTEE MUST BE SENT BY REGISTERED LETTER WITH ACKNOWLEDGMENT OF RECEIPT OR BY INTERNATIONAL COURIER SERVICE. ANY OTHER MODE OF DELIVERY OF THE DEMAND IS EXCLUDED.  
.  
IT IS A CONDITION FOR ANY CLAIM AND PAYMENT TO BE MADE UNDER THIS GUARANTEE THAT THE ADVANCE PAYMENT OF EURO [REDACTED] REFERRED TO ABOVE MUST HAVE BEEN RECEIVED BY THE APPLICANT ON HIS ACCOUNT NUMBER IT [REDACTED] AT UNICREDIT SPA, RUBANO BRANCH (ITALY).  
.  
FOR IDENTIFICATION PURPOSES, YOUR PAYMENT REQUEST AND YOUR STATEMENT OF THE APPLICANT'S FAILURE AS ABOVE MUST BE PRESENTED TO US THROUGH THE INTERMEDIARY OF A FIRST RATE BANK CONFIRMING THAT THE SIGNATURE(S) THEREON IS/ARE AUTHENTIC AND LEGALLY BINDING UPON YOU.  
.

**VISTO PER PRESA VISIONE ED APPROVAZIONE TESTO**

THIS GUARANTEE SHALL EXPIRE ON \_\_\_\_\_ AT THE LATEST. AFTER THIS DATE IT SHALL AUTOMATICALLY AND DEFINITELY BECOME NULL AND VOID IRRESPECTIVE OF WHETHER RETURNED TO US OR NOT.

CONSEQUENTLY, THE DEMAND OF PAYMENT, THE STATEMENT OF APPLICANT'S FAILURE AND ALL DOCUMENTS, IF ANY, REQUIRED UNDER THIS GUARANTEE, TOGETHER WITH THE BANK'S CONFIRMATION OF YOUR SIGNATURE(S), MUST BE RECEIVED BY US AT OUR MAIL ADDRESS UNICREDIT SPA, FOREIGN TRADE CENTER, GUARANTEE DEPT., PIAZZA MONTE DI PIETA' 3, 31100 TREVISO ITALY, SWIFT CODE UNCRITMM ON OR BEFORE THAT DATE.

THE AMOUNT OF THIS GUARANTEE WILL BE AUTOMATICALLY REDUCED BY ANY PAYMENT EFFECTED WITH REFERENCE TO THIS GUARANTEE BY OURSELVES.

EXCEPT AS FAR AS OTHERWISE EXPRESSLY STATED HEREIN THIS GUARANTEE SHALL BE GOVERNED AND CONSTRUED IN ALL RESPECTS IN ACCORDANCE TO THE UNIFORM RULES FOR DEMAND GUARANTEES, ICC PUBLICATION NO. 758/2010 (URDG 758/2010).

THE DEMAND OF PAYMENT, THE STATEMENT OF APPLICANT'S FAILURE AND ALL DOCUMENTS, IF ANY, REQUIRED UNDER THIS GUARANTEE MUST BE IN ENGLISH.

UNICREDIT SPA  
/UNQUOTE/

ALL COMMISSIONS AND CHARGES OUTSIDE ITALY ARE FOR THE BENEFICIARY'S ACCOUNT.

REGARDS  
UNICREDIT SPA  
FOREIGN TRADE CENTER/GUARANTEE DEPT.  
31100 TREVISO/ITALY

**VISTO PER PRESA VISIONE ED APPROVAZIONE TESTO**

Izvor: Službeni dokument privatne tvrtke

## **4.2. Međunarodni dokumentarni akreditiv**

Ujednačeni običaji i pravila za dokumentarne akreditive (eng. Uniform Customs and Practice for Documentary Credits) jesu najvažniji izvor međunarodne bankarske i trgovačke prakse za ovaj instrument plaćanja i osiguranja plaćanja koje je izradila i 1933. godine objavila Međunarodna trgovačka komora (Matić, 2016.-116). Kao i kod Incoterms pravila, svakih cca desetak godina se rade revizije pravila, a zadnja revizija je iz 2007. pod naslovom „Jedinstvena pravila i običaji za dokumentarne akreditive – UCP600“ a za hrvatske korisnike izdavač je Hrvatska gospodarska komora. Temeljna svrha akreditiva je trostrana i to: (1) izvršenje plaćanja korisniku putem banke koja preuzima obvezu plaćanja u vlastito ime; (2) omogućavanje kreditiranja (financiranja) prodavatelja (korisnika akreditiva), te (3) predaju dokumenata koje omogućiti kupcu (nalogodavatelju) da može raspolagati robom (Vukmir, 2007.-38). Međunarodni dokumentarni akreditiv služi za ravnomjernu raspodjelu rizika između kupca i prodavatelja, jer je prodavatelj siguran u plaćanje kada su ispunjeni uvjeti definirani u akreditivu, i kupac će biti s razmjerno siguran da će primiti robu

<http://documents.worldbank.org/curated/en/747241468329432546/pdf/402640Finance11Giovanucci01PUBLIC1.pdf> 22.01.2020.)

Slijedom navedenog, međunarodni dokumentarni akreditiv možemo definirati kao instrument međunarodnog plaćanja kojim nalogodavac (kupac) stavlja putem poslovne banke korisniku (prodavatelju) na raspolaganje određeni iznos novca u stranoj valuti, a koje korisnik (prodavatelj) može naplatiti kada prezentira akreditivne dokumente. Akreditivni dokumenti su dokumenti kojima prodavatelj dokazuje da je ispunio sve ugovorom preuzete obveze. Prema Matiću, međunarodni dokumentarni akreditiv (The Letter of Credit- L/C) je instrument plaćanja u kojemu se neka banka na zahtjev i po nalogu svoga komitenta (nalogodavca) obvezuje kako će:

-isplatiti korisniku akreditiva određeni novčani iznos (odnosno akceptirati, negocirati (isplatiti) mjenicu vučenu od korisnika) ili će

-ovlastiti neku drugu banku da obavi takvo plaćanje (odnosno akceptiranje, negociranje ili isplatu mjenice)

-pod uvjetom da joj se predaju ugovoreni dokumenti i udovolji svim ostalim uvjetima akreditiva (Matić, 2016.-183). Važno je napomenuti da je akreditiv neovisan od kupoprodajnog ugovora, odnosno on jamči da će banka postupiti po prezentaciji definiranih dokumenata od strane prodavatelja. Slučajevi nekih sporova u smislu kašnjenja isporuke ili neodgovarajuće kvalitete ne odgađaju obveze po akreditivu. Primjenom akreditiva zaštićuju se sve ugovorne strane, ali se i povećavaju ukupni troškovi realizacije posla koji su uvećani za troškove bankarskih usluga. Troškovi bankarskih usluga ovise o kompleksnosti posla, o ukupnom transakcijskom iznosu koje pokrivaju i o dužini vremenskog trajanja posla od početka do potpune realizacije i zadnje isplate prodavatelju. S obzirom da ovaj rad koji obuhvaća tematiku kupnje tehnološke opreme, u tu se svrhu koriste uvozni – *nostro* akreditivi, koji domaći uvoznici (kupci) otvaraju u korist inozemnog prodavatelja. Još razlikujemo i izvozne -*loro* akreditive, opozive i neopozive, potvrđene i nepotvrđene, prenosive i neprenosive. Akreditivni dokumenti koje je prodavatelj dužan prezentirati banci u cilju isplate po akreditivu, stvar je međusobnog dogovora prodavatelja i kupca. Dokumenti se moraju nabrajati i precizno opisati u članku kupoprodajnog ugovora koji uređuje uvjete plaćanja. Akreditivni dokumenti koji se, uobičajeno, pojavljuju u izvoznome ili uvoznome poslu, a koji se redovito pojavljuju i kao uvjet korištenja (isplate) akreditiva jesu: robni dokumenti, dokumenti o otpremi robe (transportni dokumenti), dokumenti o osiguranju i ostali akreditivni dokumenti (Matić, 2016.-186.). Najosnovniji dokument jest trgovačka faktura i ona se uvijek pojavljuje kao akreditivni dokument i mora biti na jeziku na kojem je i ugovor. Uobičajeno je da se u međunarodnoj trgovini koristi engleski

jezik kao općeprihvaćeni *globalni jezik*. Trgovačka faktura obavezno mora sadržavati ime izdavatelja (prodavatelj), te biti naslovljena na kupca sa navedenim poreznim brojem (VAT number) za obje strane, zatim opis i cijenu robe (tehnološke opreme), datum i mjesto izdavanja. Poželjno je da sadrži podatke o opremi kao što su neto i bruto težina, carinski tarifni broj i porijeklo, te da su navedeni bankovni detalji kao što je broj IBAN-a, swift i slično. Trgovačka faktura može biti i proforma kada je izdana na iznos i za potrebe plaćanja avansa ili kao osnova za privremeno carinjenje robe i drugo. U smislu akreditiva ona mora glasiti na nalogodavatelja akreditiva (kupca), a biti izdana od strane korisnika akreditiva (prodavatelja). Idući akreditivni dokumenti mogu biti dokumenti o otpremi kao što je na primjer CMR teretni list, koji se koristi kao standardizirani formular u međunarodnom cestovnom prometu, zatim pomorske teretnice, međunarodni željeznički tovarni list, zračni tovarni list i slično. Ove dokumente banke prihvaćaju samo ako su „čisti“, tj. ako ne sadrže dodatne klauzule ili zabilješke kojima se izričito utvrđuje manjkavo stanje robe ili ambalaže (Andrijanić, Pavlović; 2016.-201). U ugovoru se može definirati da prijevozni listovi moraju biti potpisani samo od prijevoznika, a prije isporuke ili moraju biti potpisani od strane primatelja (kupca), što je stvar dogovora obje ugovorne strane. Nadalje, kod kupoprodaje tehnološke opreme gdje je bitna karakteristika nabavnog predmeta njena funkcionalnost, u praksi se vrlo često kao akreditivni dokumenti koriste zapisnik o održanom FAT-u i zapisnik o održanom SAT-u. FAT je skraćenica od engleskog naziva *Factory Acceptance Test* a znači tvornički test prihvatljivosti koji obilježava postupak ispitivanja i inspekcije koji se izvodi u prostoru prodavatelja kada je oprema ili strojevi u potpunosti izrađeni i spreman je za isporuku. SAT je skraćenica od engleskog naziva *Site Acceptance Test* i znači ispitivanje prihvatljivosti opreme i strojeva koje se obavlja na mjestu gdje je stroj instaliran kod kupca u stalnom radnom položaju. SAT obuhvaća ispitivanje funkcionalnosti stroja, postizanje zadanih kapaciteta i svih ostalih parametara koje su prodavatelj i kupac definirali prilikom sklapanja ugovora. Vrlo je važno da su ti dokumenti potpuni, te potpisani od obiju ugovornih strana, bez napomena o nedostacima. Međutim, ukoliko stoje napomene o nedostacima, tada je važno da je u dokumentima definirano kako, na koji način i kada će nedostaci biti otklonjeni od strane prodavatelj. U suprotnom banke mogu ne pristupiti isplati rate po akreditivu, ukoliko je jedan od tih dokumenata akreditivni dokument.

## Slika 9. Obrazac CMR – standardizirani formular u međunarodnom cestovnom prometu

**1** **Primerak za pošiljatelja**  
**Exemplaire du l'expéditeur**

**1** Pošiljatelj (ime, adresa, zemlja)  
Expéditeur (nom, adresse, pays)

**2** Primaoca (ime, adresa, zemlja)  
Destinataire (nom, adresse, pays)

**3** Mesto isporuke (presto, zemlja, datum)  
Lieu (premier point de livraison de la marchandise (lieu, pays, date))

**4** Mesto - datum preuzimanja robe ili preuzimanje otpremice  
Lieu et date de la prise en charge de la marchandise (lieu, pays)

**5** Papirna roba  
Documents annexes

**6** Oznaka i broj  
Marque et numéro

**7** Broj kutija  
Nombre des colis

**8** Vrsta teretnice  
Nature de l'emballage

**9** Vrsta robe  
Designation des marchandises

**10** Oznaka i broj  
No. de l'acheminé

**11** Bruto težina, kg  
Poids brut, kg

**12** Kategorija robe  
Categorie de l'acheminé

**13** Mesto polaska (za zemlje i druge države)  
Institution de l'expéditeur

**14** Odnosne i gradnje vozova  
Précisions et affranchissement

**15** Područje  
Territoire

**16** Primaoca (ime, adresa, zemlja)  
Transporteur (nom, adresse, pays)

**17** Oznaka otpremice (ime, adresa, zemlja)  
Transporteur successif (nom, adresse, pays)

**18** Primaoca - otpremice  
Réponses et observations du transporteur

**19** Odnosne i gradnje  
Conventions particulières

**20** Oznaka i broj  
Précisions relatives aux emballages

**21** Odnosne i gradnje  
Précisions relatives aux assurances

**22** Podpis i pečat pošiljatelja  
Signature et timbre de l'expéditeur

**23** Podpis i pečat primaoca  
Signature et timbre du transporteur

**24** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**25** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**26** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**27** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**28** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**29** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**30** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**31** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**32** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**33** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**34** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**35** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**36** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**37** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**38** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**39** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**40** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**41** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**42** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**43** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**44** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**45** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**46** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**47** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**48** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**49** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**50** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**51** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**52** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**53** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**54** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**55** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**56** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**57** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**58** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**59** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**60** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**61** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**62** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**63** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**64** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**65** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**66** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**67** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**68** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**69** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**70** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**71** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**72** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**73** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**74** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**75** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**76** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**77** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**78** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**79** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**80** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**81** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**82** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**83** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**84** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**85** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**86** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**87** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**88** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**89** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**90** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**91** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**92** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**93** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**94** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**95** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**96** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**97** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**98** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**99** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

**100** Podpis primaoca  
Signature du destinataire

Izvor: <https://www.aberro.hr/proizvod/obrazac-xiii-29-cmr-medunarodni-tovarni-list/>

Dokument o osiguranju mora biti onakav kakav je propisan akreditivom i mora ga izdati osiguravajuće društvo ili njegov agent, te pritom banka provjerava samo odgovara li polica, po svome vanjskom izgledu, uobičajenim dokumentima ovakve vrste te je li izdana i potpisana od osiguravajućega društva ili njegovih agenata (Matić; 2016.-186).

Ostali akreditivni dokumenti koji se pojavljuju mogu biti razni, a ovisе o predmetu kupoprodaje, te o porijeklu, potrebama redovitog uvoza za puštanje robe u slobodan promet. U kupnji tehnološke opreme, kao dodatni akreditivni dokumenti mogu se pojaviti zapisnici sa pregleda opreme od strane kupca u prostoru prodavatelja prije isporuke (zapisnik o provedenom FAT testiranju) i sa završenim testiranjem i mjerenjem zadanih performansi opreme nakon

instalacije u prostoru kupca (zapisnik o provedenom SAT testiranju). Zapisnici sa FAT i SAT testiranje nisu standardizirani formulari, već su u slobodi vizualne i sadržajne kreacije prodavatelja i kupca. Najbitniji sadržajni elementi ovih zapisnika su naslov i naznačivanje broja ugovora za koji se vežu, da su pozitivno provedena testiranja sa naznačenim datumom i mjestom, te da su potpisani od obiju ugovornih strana, od prodavatelja i od kupca. Ukoliko postoje sitne primjedbe kupca na isporučenu opremu, dogovorno sa prodavateljem može se navesti u zapisnik zajedno sa rokovima otklanjanja detektiranih nedostataka od strane prodavatelja, što ne odgađa obavezu kupca za izvršavanje plaćanja po potpisivanju navedenih dokumenata ukoliko su oni u funkciji akreditivnih dokumenata. U praksi se mogu dogovoriti i kombinacije plaćanja, kao na primjer da će avansna uplata biti bankovnom doznakom po kupčevu primitku bankovne garancije za pokriće iznosa avansa, a da će ostale faze plaćanja ići putem međunarodnog dokumentarnog akreditiva. Sve je stvar dogovora i ugovora između prodavatelja i kupca.

## 5. Zaključak

Nabava tehnološke opreme i strojeva u prehrambenoj industriji je vrlo bitna i vrlo zahtjevna. Na osnovu rezultata provedenog istraživanja utvrđeno je da nabava tehnološke opreme u prehrambenoj industriji čini cca 45% ukupnih investicijskih ulaganja, te su hrvatski proizvođači ovisni o kupnji iz inozemstva ukoliko žele opremu koja će biti po najvišim svjetskim standardima, kako bi kao konačni cilj postigli konkurentnost i efikasnost proizvodnog procesa. Nažalost, domaća ponuda takve vrste opreme je nedostatna za potrebe domaćih prehrambenih tvrtki. S obzirom da se oprema i strojevi u najvećoj mjeri nabavljaju iz uvoza, postoji čitav niz rizika s kojim se uvoznici susreću. Rizike valja svesti na minimum kako se ne bi ugrozilo poslovanje tvrtke. Kroz povijest su razvijeni razni međunarodni standardi koje valja poznavati i koji su prikazani u ovom radu. Poznavanje procesa nabave i korištenje raznih alata, preduvjet je za kvalitetno ispunjenje zadatka. Pritom valja spomenuti i nove trendove koji se pojavljuju u nabavi, poput digitalizacije nabave, elektronički natječaji, provođenje eaukcija i slično. Proces nabave počinje zaprimanjem zahtjeva od strane internog korisnika i kvalitetno definiranog nabavnog predmeta. Na temelju toga osoblje nabave istražuje tržište, prikuplja ponude i izabire najprihvatljiviju ponudu. Za odabir kvalitetne ponude, potrebno je definirati kriterije po kojim će se vrednovati elementi ponude. Kako bi se već spomenuti rizici sveli na minimum, valja se u međunarodnim kupoprodajama oslanjati na međunarodne standarde i pravila kao npr. Incoterms®2020 pravila. Pravila opisuju tko što čini između prodavatelja i kupca prilikom odabira jednog od definiranih mogućih pravila. Tako npr. pravila definiraju tko organizira prijevoz ili osiguranje robe, te tko pribavlja prijevozne isprave, izvozne ili uvozne dozvole. Nadalje, definiraju gdje i kada prodavatelj predaje robu kupcu te kada prelazi rizik s prodavatelja na kupca. Isto tako definiraju koja je ugovorna strana odgovorna za koje troškove, kao što su prijevoz, pakiranje, utovar, istovar, provjere, osiguranja i ostalo. Kako bi posao bio realiziran na željeni način, vrlo je važno sklopiti kvalitetan kupoprodajni ugovor. Kupoprodajnim ugovorom se definiraju sva prava i obveze kupca i prodavatelja - predmet nabave, cijena, uvjeti plaćanja, rokovi i način isporuke, paritet isporuke, garancijski rokovi, način rješavanja sporova, nadležnost prava, viša sila i ostali mogući elementi koji se mogu pojavljivati ovisno o specifikumu nabavnog predmeta. S obzirom da je u današnje vrijeme oprema sve sofisticiranija i da prodavatelji mogu detektirati moguće kvarove, programiranja, otklanjanje kvarova putem on-line spajanja na sam stroj, valja voditi računa i o zaštiti dostupnih poslovnih podataka kroz ugovor o povjerljivosti. Vrlo važan segment prilikom pregovora i sklapanja poslova jesu uvjeti i način plaćanja. Kod nabave tehnološke opreme u prehrambenoj

industriji, najčešće se kao instrumenti plaćanja koriste bankovna doznaka i međunarodni dokumentarni akreditiv te je važno vrlo dobro poznavati te instrumente. Plaćanje bankovnom doznakom je jeftinije i brže, no sa sobom može nositi veće rizike. Prilikom svakog plaćanja avansa ili općenito plaćanja prije nego je predmet nabave isporučen na dogovoreni način, valja se osigurati bankovnom garancijom prvoklasne banke. Plaćanje međunarodnim dokumentarnim akreditivom vrši se na način da prodavatelj nadležnoj banci prezentira akreditivne dokumente koji su stvar dogovora između kupca i prodavatelja, te je u odnosu na plaćanje bankovnom doznakom ovaj instrument plaćanja skuplji, ali najsigurniji za obje strane. Radeći presjek ovog rada, valja zaključiti da je najbitnije razvijati dobar i partnerski odnos između prodavatelja i kupca. Kupnja tehnološke opreme i strojeva jest jednokratni posao i jednokratna kupoprodaja, ali ona u biti dugoročno veže u poslovni odnos obje ugovorne strane. Odnos prodavatelja i kupca završava u formalnom smislu prilikom isteka ugovorene garancije i radom stroja, no u neformalnom smislu njihov odnos ovdje tek počinje. Priroda ovakvih predmeta nabave je da oni iziskuju održavanje na propisan način, servisiranje i slično, kako bi njihova funkcionalnost bila prisutna, te je za to nužna tehnička podrška osoblja prodavatelja opreme. Važno je brzo i pravovremeno otklanjanje kvarova u cilju što manjih zastoja, kao i veliki lager rezervnih dijelova, te njihova brza isporuka po potrebi. Kada se kupuje tehnološka oprema i strojevi, u biti se kupuje njihova funkcionalnost. Stoga strojevi moraju raditi dugoročno i možemo reći da je sklapanje poslova između kupca i prodavatelja, u biti dugoročno poslovno vezivanje oba gospodarska subjekta. Dobro poznavanje svih segmenata ove specifične nabave i primjena tog znanja u praksi, prehrambenim tvrtkama u Hrvatskoj omogućuje dugoročne temelje poslovnih uspjeha.

U Varaždinu, 28.02.2020.

Potpis:

---



## 6. Literatura

1. Matić, B.: „*Poslovanje u vanjskoj trgovini*“, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb, 2016.
2. Andrijanić, I.; Pavlović, D.: „*Međunarodno poslovanje*“, Libertas i Plejada d.o.o., Zagreb, 2016.
3. Vukmir, B.: „*Pravo međunarodnih plaćanja*“, M.A.K. Golden d.o.o., Zagreb, 2007.
4. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: „*Poslovno komuniciranje*“, Studio HS Internet-EFOS Osijek 2008.
5. Lazibat, T., Kolaković, M.: „*Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije*“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2004.
6. Andrijanić, I.; Aržek, Z.; Prebežac, D.; Zelenika, R.: „*Transportno i špeditersko poslovanje*“, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2001.
7. Ferišak, V.: „*Nabava – politika, strategija, organizacija, management*“, Zagreb 2006.
8. Andrijević, I.: „*Vanjska trgovina – kako poslovati s inozemstvom*“, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2001.
9. Babić, M.: „*EKONOMIJA – uvod u analizu i politiku*“, Znanje d.o.o., Zagreb 2011.
10. Incoterms 2020 pravila ICC-ja za upotrebu domaćih i međunarodnih trgovinskih termina, Hrvatska gospodarska komora i ICC Hrvatska, Intergrafika TTŽ, Zagreb, 2019.

Internet stranice:

<https://www.dzs.hr/Hrv/intrastat/intrastat.htm> (18.01.2020.)

<https://academic-oup-com.ezproxy.nsk.hr/economicpolicy/article/13/27/440/2366339>  
(18.01.2020.) Allen C., Gasiorek M., Smith A.: „*The competition effects of the Single Market in Europe*“, *Economic Policy*, Volume 13, Issue 27, 1 October 1998, Pages 440–486, Published: 21 July 2014

<https://academic-oup-com.ezproxy.nsk.hr/economicpolicy/article/1/1/169/2392203>  
(18.01.2020.) Georoski P.A., Jacquemin A.: „*Industrial change, barriers to mobility, and European industrial policy*“, *Economic Policy*, Volume 1, Issue 1, 1 November 1985, Pages 169–205; Published: 21 July 2014

[https://www.dpd.com/hr/home/otprema/medunarodna\\_otprema/dispozicija\\_izvoz\\_uvoz/dispozicija\\_za\\_uvoz](https://www.dpd.com/hr/home/otprema/medunarodna_otprema/dispozicija_izvoz_uvoz/dispozicija_za_uvoz) (19.01.2020.)

<https://www.aberro.hr/proizvod/obrazac-xiii-29-cmr-medunarodni-tovarni-list/> (22.01.2020.)

<http://documents.worldbank.org/curated/en/747241468329432546/pdf/402640Finance11Giovannucci01PUBLIC1.pdf> (22.01.2020.)

<https://hrcak.srce.hr/146256> Krpan Lj., Varga D., Maršanić R.: „*Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima*“, 2015. – str 328 (25.01.2020.)

<https://academic-oup-com.ezproxy.nsk.hr/jfr/article/1/1/30/2357860> (28.01.2020.) Franklin A., Carletti E., Goldstein I., Leonello A.: „*Moral Hazard and Government Guarantees in the Banking Industry*“, *Journal of Financial Regulation*, Volume 1, Issue 1, March 2015, Pages 30–50

[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=336926](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=336926) (Buntak K., Sačer D., Keček D. : „*Komparativna analiza primjene menadžerskih alata u procesu nabave u poduzećima sjeverozapadne i središnje regije u Republici Hrvatskoj*“, 2019 – str.164)

[https://www.vtsrh.hr/uploads/Dokumenti/bankarska\\_garancija.pdf](https://www.vtsrh.hr/uploads/Dokumenti/bankarska_garancija.pdf) (26.01.2020)

<https://www-cambridge-org.ezproxy.nsk.hr/core/books/principles-of-global-supply-chain-management/supplier-selection-and-procurement/6C22553343078BC085D966B0C081F293> (22.02.2020.) Yui-yip L., Adolf K.Y., Acevedo J.: „*Supplier Selection and Procurement*“, Publisher: Anthem Press, pp 37-54, July 2019

[https://www-cambridge-org.ezproxy.nsk.hr/core/services/aop-cambridge-core/content/view/70A99F502ECE394FFF8C48F1E47401B6/S222043421900218Xa.pdf/industry\\_trends\\_to\\_2040.pdf](https://www-cambridge-org.ezproxy.nsk.hr/core/services/aop-cambridge-core/content/view/70A99F502ECE394FFF8C48F1E47401B6/S222043421900218Xa.pdf/industry_trends_to_2040.pdf) (22.02.2020.) Eckert C., Isaksson O., Hallstedt S., Malmqvist J., Ohrwall Ronnback A., Panarotto M.: „*Industry Trends to 2040*“, Published online by Cambridge University Press: 26 July 2019, pp. 2121-2128

<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.nsk.hr/science/article/pii/S1875389212007353> (23.02.2020.) Chang Hu, Juanli Hu, Qi Zhou, Yue Yang: „*Primary Discussion on Standardized Management of Purchasing Large Equipments for Measurement Technology Institution*“, Volume 25, 2012, Pages 1837-1844

<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.nsk.hr/science/article/pii/S0041863314705022> (23.02.2020.) Enrique Fernandez Masia: „*Bank guarantees in the international trade*“ January–April 2014, Pages 101-144

## **Popis grafova**

Graf 1. Udio nabave tehnološke opreme u ukupnim investicijskim ulaganjima .....	19
Graf 2. Udio nabave tehnološke opreme iz uvoza u ukupnoj nabavi tehnološke opreme .....	20

## **Popis slika**

Slika 1. Nabava-operativna i strategijska .....	5
Slika 2. Primjer tablice ocjenjivanja natjecatelja .....	12
Slika 3. Intrastat obrazac .....	22
Slika 4. Primjer obrasca uvozne dispozicije.....	23
Slika 5. Jedinствена carinska deklaracija - obrazac .....	25
Slika 6. Obveze i rizik prodavatelja i kupca.....	31
Slika 7. Primjer tiskanice naloga za doznaku u inozemstvo OTP banke .....	47
Slika 8. Primjer bankovne garancije .....	50
Slika 9. Obrazac CMR-standardizirani formular u međunarodnom cestovnom prometu.....	54

—  
MILON  
KREŠIĆ

Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SIEVER

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 Vrbanić (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Nabava tehnološke opreme u prehrambenoj industriji (*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 Vrbanić  
(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 Vrbanić (*ime i prezime*) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Nabava tehnološke opreme u prehrambenoj industriji (*upisati naslov*) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)

Mario Vrbanić  
(vlastoručni potpis)