

# Procesi i elementi nabave

---

Lešnjak, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:835162>

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

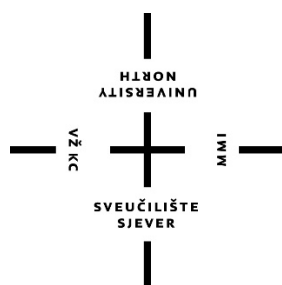
Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-30**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





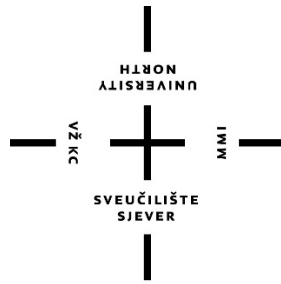
# Sveučilište Sjever

**Završni rad br. 295/TGL/2016**

## **Procesi i elementi nabave**

**MAJA LEŠNJAK, 5474/601**

Varaždin, rujan 2016. godine



# Sveučilište Sjever

**Odjel za Tehničku i gospodarsku logistiku**

**Završni rad br. 295/TGL/2016**

## **Procesi i elementi nabave**

**Student**

MAJA LEŠNJAK, 5474/601

**Mentor**

izv. prof. dr. sc. Ljudevit Krpan, dipl. ing.

Varaždin, rujan 2016. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku		
PRISTUPNIK	Maja Lešnjak	MATIČNI BROJ	5474/601
DATUM	07.04.2016.	KOLEGIJ	Gospodarska logistika III
NASLOV RADA	Procesi i elementi nabave		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Processes and elements of purchase		
MENTOR	dr. sc. Ljudevit Krpan	ZVANJE	izvanredni profesor
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Krešimir Buntak, predsjednik		
	2. izv. prof. dr. sc. Ljudevit Krpan, mentor		
	3. izv. prof. dr. sc. Vinko Višnjčić, član		
	4. Ivana Droždek, univ.spec.oec., zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BROJ	295/TGL/2016
OPIS	U stručnom završnom radu će se analizirati procesi i elementi nabave. Istražiti će se i predstaviti organizacijske strukture nabave i njezini oblici. Utvrditi će se temeljni elementi procesa nabave. Dodatno će se predstaviti organizacija logističkih aktivnosti u okviru poslova nabave u tvrtkama. Posebno će se razraditi modeli organiziranja nabave repromaterijala te predložiti optimalne modele. Teoretska istraživanja adekvatno će se dokazati kroz primjere iz prakse.

ZADATAK URUČEN

21. 06. 2016.



## Sažetak

U radu se opisuje nabava, kao temeljena funkcija svakog poslovnog sustava, koja je neophodna za nesmetano funkcioniranje poduzeća. Zadatak nabave jest da opskrbi poduzeće potrebnim resursima. Kako bi se lakše razumio sam pojam nabave, daje se primjer realnog poduzeća – GumiImpex-GRP d.d.

Ključne riječi: logistika, procesi, elementi, nabava, organizacija.

## Abstract

In this Graduation Seminar describes procurement, as a function of each business based system, which is necessary for the smooth running of the company. The mission of procurement is supplying company with necessary resources. To make it easier to understand, there is giving an example of real company - GUMIIMPEX-GRP d.d.

Keywords: logistics, processes, elements, procurement, organization.

## **Popis korištenih kratica**

- EDI** – Electronic Data Interchange  
Elektronička razmjena podataka
- E-RFX** – Electronic Request For [x]  
Elektronički dostavljen upit
- RFP** – Request for Proposal  
Zahtjev za ponudu
- RFQ** – Request for Quotation  
Zahtjev za cjenik
- RFI** – Request for Information  
Zahtjev za informaciju
- ECE R 109** – Certifikat za obnovljene gume
- GRP** – Pogon za reciklažu guma
- IT** – Informatička tehnologija
- ISZO** – Informacijski sustav zaštite okoliša
- ROO** – Registar onečišćavanja okoliša

# Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja .....	1
1.2. Radna hipoteza .....	1
1.3. Svrha i ciljevi istraživanja .....	1
1.4. Znanstvene metode .....	2
1.5. Struktura rada .....	2
2. OPĆENITO O LOGISTICI .....	3
2.1. Logistika kao znanost .....	4
2.2. Logistika kao poslovna aktivnost .....	4
2.3. Logistički sustav .....	5
2.3.1. Logistički podsustav .....	5
2.3.2. Logistički proces .....	6
2.3.3. Logistički tokovi .....	7
2.4. Elementi logističkog sustava .....	9
3. POSLOVNA FUNKCIJA NABAVE .....	11
3.1. Ciljevi nabave .....	13
3.2. Svrha nabave .....	14
4. ORGANIZACIJA NABAVE .....	17
4.1. Proces organiziranja nabave .....	18
4.2. Organizacijska struktura nabave .....	19
4.3. Oblici organizacijske strukture nabave .....	20
4.3.1. Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi nabave .....	22
4.3.1.1. Nabava u sastavu komercijalne službe .....	23
4.3.1.2. Nabava u sastavu tehničke službe ili u sastavu proizvodnje .....	24
4.3.1.3. Nabava u sastavu finansijsko-računovodstvene službe .....	25
4.3.1.4. Nabava kao temeljna poslovna funkcija .....	25
4.3.1.5. Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja .....	26
4.3.1.6. Mjesto nabave u matičnoj organizaciji .....	27
4.3.1.7. Mjesto nabave u divizionnoj organizaciji .....	29
4.3.1.8. Nabava u timskoj organizaciji .....	30
4.3.1.9. Nabava u procesnoj organizaciji .....	31
5. ELEMENTI PROCESA NABAVALJANJA .....	33
5.1. Zahtjev za nabavu .....	34
5.2. Upit .....	35
5.3. Ponuda .....	37
5.4. Vođenje pregovora u nabavi .....	38
5.5. Ugovor o nabavi .....	39
5.6. Narudžba .....	40
5.7. Prijam materijala u skladište .....	41
5.8. Reklamacije .....	42
6. ORGANIZACIJA LOGISTIČKIH AKTIVNOSTI U NABAVI PODUZEĆA GUMIIMPEX-GRP D.D .....	44
6.1. Razvoj poduzeća kroz povijest .....	44
6.2. Djelatnosti i proizvodi poduzeća .....	45

6.3. Ciljevi, misija, vizija i strategija poduzeća .....	46
6.4. Organizacijska struktura poduzeća.....	52
6.5. Odjel nabave poduzeća GumiImpex-GRP d.d. ....	54
6.6. Model organiziranja nabave repromaterijala u poduzeću GumiImpex-GRP d.d. ....	57
7. ZAKLJUČAK .....	60
LITERATURA .....	63
Popis fotografija.....	64
Popis tablica.....	65
Popis grafikona .....	66
Prilozi.....	67





# 1. UVOD

Tema ovog završnog rada jest Procesi i elementi nabave. Rad je podijeljen na teorijski i praktični dio. Praktični dio rada odnosi se na opis realnog poduzeća sukladno temom rada.

Tijekom pisanja završnog rada korištena je razna znanstvena i stručna literatura, raznih autora koji na svojstven način pokušavaju predočiti izrazito širok pojam nabave, te njezino organiziranje. Osim toga, korištene su i razne web stranice, kao i znanstvene metode, koje se navode u nastavku.

Ukratko, pojam nabave označava poslovnu funkciju kojoj je zadatak da opskrbi tržište potrebnim materijalima, uslugama i sl. Obuhvaća poslovni proces nabavljanja robe, odnosno usluga određene kvalitete na pravom mjestu, u pravo vrijeme i uz najniže troškove.

## 1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja

Problem ovog završnog rada je proces nabavljanja repromaterijala, očekivane kvalitete, dimenzija i vrsta, koji moraju biti dostupni u pravo vrijeme i na pravom mjestu, s ciljem postizanja najnižih mogućih troškova.

Potrebno je istražiti i utvrditi faze za pravodobno izvršenje procesa nabavljanja potrebnog repromaterijala.

## 1.2. Radna hipoteza

Radna hipoteza ovog rada je: Teorijsko utemeljena znanja o organiziranju procesa nabave repromaterijala predočena u aplikativno odvijanje procesa nabave unapređuje rezultate poslovnog poduzeća.

## 1.3. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha pisanja ovog završnog rada jest usvojiti nova znanja i iskustva na području logistike nabave, a cilj je istražiti kako optimalno organizirati aktivnosti potrebne za uspješno realiziranje procesa nabavljanja određenog repromaterijala.

## **1.4. Znanstvene metode**

U ovom radu korištene su neke od znanstvenih metoda poput: metode kompilacije, komparativna metoda, metoda analize i sinteze, metoda intervjua, metoda citiranja literature, analiza web izvora.

## **1.5. Struktura rada**

Rad se sastoji od sedam dijelova. Teorijski dio obrađen je od drugog do petog poglavlja, dok se u šestom poglavlju predočava primjer iz prakse.

U prvom poglavlju „Uvodu” se navode problem, predmet i objekt istraživanja, radna hipoteza, svrha i ciljevi istraživanja, znanstvene metode te je obrazložena struktura rada.

U drugom poglavlju završnog rada „Općenito o logistici” opisuje se logistika kao znanost, logistika kao poslovna aktivnost te bitni elementi logistike.

U trećem poglavlju „Poslovna funkcija nabave” opisuje se pojam nabave, njezina svrha i ciljevi.

U četvrtom poglavlju završnog rada „Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi” opisuje se organizacijska struktura nabave i oblici organizacijske strukture poduzeća.

U petom poglavlju „Elementi procesa nabavljanja” se opisuju elementi procesa nabavljanja (zahtjev za nabavu, upit, ponuda, vođenje pregovora u nabavi, ugovor o nabavi, narudžba, prijam materijala uskladište i reklamacije).

U šestom poglavlju „Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi poduzeća GumiImpex-GRP d.d.” opisuje se organiziranje nabave u poduzeću GumiImpex-GRP d.d.; razvoj poduzeća kroz povijest, organizacijska struktura poduzeća, djelatnosti i proizvodi poduzeća, odjel nabave i modeli organiziranja nabave repromaterijala.

U sedmom poglavlju „Zaključku” se iznose razmišljanja autora ovog završnog rada o organiziranju i procesu nabave u promatranom poduzeću.

## 2. OPĆENITO O LOGISTICI

Logistika potječe od grčke riječi "lego" (zamisliv), "logik" (proračunat), francuske riječi "loger" (kratkotrajno zbrinjavanje, smještaj gosta ili vojnika u stambenu prostoriju). Spominju se još neke grčke riječi: "logos" (razum, mišljenje) te "logistikos" (vješt, iskusan u računanju, prosuđivanju).<sup>1</sup>

Logistika (engl. Logistics, njem. Die Logistik) je pojam koji je u poslovnu praksu preuzet krajem 1950. godine iz vojne terminologije i to prvo u SAD-u s nazivom »Business Logistics«, a 80-tih godina i u Europi. Logistika je u vojnoj terminologiji označavala poslove opskrbe vojske potrebnim sredstvima, transport, skladištenje i održavanje vojnih dobara te osiguranje prehrane i smještaja vojske, stoga se u poslovnoj praksi pod logistikom podrazumijeva materijalno poslovanje ili opskrba poduzeća.

Logistika se temelji na sustavnom promatranju kretanja roba od dobavljača do potrošača u svrhu ostvarenja ravnomjernog i što boljeg iskorištenja kapaciteta sredstava i djelatnika u prijevozu, primanju, skladištenju, držanju zaliha i izdavanju robe kao i s njima vezanih procesa pakiranja, označavanja te obrade i tijeka podataka.

Logistiku možemo definirati kao prostorno-vremensku transformaciju roba u poduzeću i između poduzeća i s njim u svezi informacijskih procesa, što se temelji na planiranju, upravljanju, provedbi i kontroli procesa u njihovoj cjelovitosti.<sup>2</sup>

Postoji mnogo definicija logistike, jedna od njih glasi: "Logistika je proces planiranja, implementacije i kontrole efikasnog i troškovno optimalnog toka i uskladištenja sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda i pripadajućih informacija, od mjesta nastanka do mjesta potrošnje, s ciljem zadovoljenja zahtjeva kupaca."

Logistički sustav, konceptijski, započinje kod kupaca i prolazi kroz stupnjeve: posrednici u prodaji, prodajno skladište, otprema, skladište gotovih proizvoda, proizvodnja, skladište dijelova za montažu, skladište predmeta rada, nabava i dobavljači. U skladu s tim tijekom odvija se i tijek informacija počevši od istraživanja tržišnih potreba, dok se tijekom fizičkih dobara odvija u suprotnom pravcu (od dobavljača preko nabave, proizvodnje i prodaje do kupca).<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Z. Segetlija: Distribucija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, 2006., str. 175

<sup>2</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 11

<sup>3</sup> Z. Segetlija: Distribucija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, 2006., str. 176

## 2.1. Logistika kao znanost

Činjenica je da se oko 150 godina usporedno s razvojem znanosti, tehnike, tehnologije, proizvodnih snaga, proizvodnih i društvenih odnosa, postupno i sustavno razvijala logistika kao znanost. S time u svezi bi se moglo reći da je opća logistička znanost skup interdisciplinarnih i multidisciplinarnih znanja koja izučavaju i primjenjuju zakonitosti mnogobrojnih i složenih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, radnji, poslova, operacija...) koje funkcionalno i djelotvorno povezuju sve djelomične procese svladavanja prostornih i vremenskih transformacija dobara, materijala, stvari, tvari, (polu)proizvoda, repromaterijala, živih životinja, kapitala, znanja, ljudi i informacija (...) u sigurne, brze i racionalne (tj. optimalne) jedinstvene logističke procese, tokove i protoke materijala, kapitala, znanja, informacija (...) od točke isporuke do točke primitka, ali s ciljem da se uz minimalne uložene potencijale i resurse (ljudske, financijske, proizvodne...) maksimalno zadovolje zahtjevi tržišta (tj. kupaca robe, potrošača...)<sup>4</sup>

Logistika kao znanost nastoji naći metode optimizacije tokova dobara, materijala, stvari, tvari, (polu)proizvoda, repromaterijala, živih životinja, kapitala, znanja, ljudi i informacija (...) s ciljem ostvarenja ekonomskog efekta (profita).

## 2.2. Logistika kao poslovna aktivnost

Između logistike kao znanosti i logistike kao aktivnosti teško je postaviti čvrsto razgraničenje. Logistika kao znanost predstavlja najvažniju osnovu za logistiku kao aktivnost i obrnuto: logistika kao aktivnost treba i mora biti utemeljena na logistici kao znanosti. Logistiku kao aktivnost možemo definirati kao skup planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih nematerijalnih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, radnji, operacija...) kojima se funkcionalno i djelotvorno povezuju svi djelomični procesi svladavanja prostornih i vremenskih transformacija dobara, materijala, stvari, tvari, (polu)proizvoda, repromaterijala, živih životinja, kapitala, znanja, ljudi i informacija (...) u sigurne, brze i racionalne (tj. optimalne) jedinstvene logističke procese, tokove i protoke materijala, kapitala, znanja, informacija (...) od pošiljatelja (tj. točke isporuke: sirovinske baze, proizvođača, skladišta, terminala, izvoznika, prodavatelja...) do krajnjeg primatelja (tj. točke primitka: skladišta, kupca, potrošača, uvoznika...) ali s ciljem da se uz minimalne uložene potencijale i resurse (ljudske, financijske, proizvodne...) maksimalno zadovolje zahtjevi tržišta (tj. kupaca robe, potrošača...)<sup>5</sup>

---

4 R. Zelenika: Logistički sustavi, Ekonomski fakultet Rijeka, 2005., str. 22

5 Ibidem, str. 23

Nastoji uporabom ljudskih resursa i sredstava u sustavima staviti na raspolaganje tržištu tražena dobra u pravo vrijeme i na pravom mjestu u traženoj količini, kvaliteti i cijeni s točnim informacijama vezanim uz ta dobra. Naglasak je na minimalnim troškovima i optimizaciji kako bi se postigla veća profitabilnost.

Logistika obuhvaća aktivnosti kao što su: proizvodnja, prerada, obrada, dorada, održavanje, pakiranje, signiranje, slaganje, sortiranje, vaganje, mjerenje, ukrcaj, iskrcaj, prekrcaj, skladištenje, punjenje i pražnjenje kontejnera i prijevoznih sredstava, carinjenja, distribucije, financiranja, marketinga (...), praćenje izvršavanja određenih aktivnosti, pravno-ekonomsko reguliranje odnosa između mnogobrojnih sudionika u logističkim procesima (...).<sup>6</sup>

## 2.3. Logistički sustav

Najopćenitije se *logistički sustavi* mogu definirati kao sustavi prostorno-vremenske transformacije dobara, a procesi koji u njima teku kao logistički procesi. Osnovna funkcija logističkih sustava je prostorno-vremenska transformacija dobara. S njenim ispunjenjem vezane su funkcije promjene količina i vrsta dobara te funkcije olakšavanja transformacije dobara.

Dakle, ove se funkcije obavljaju u procesima:

- transporta, pregrupiranja i skladištenja,
- pakiranja i signiranja,
- dostavljanja i obrade naloga.<sup>7</sup>

### 2.3.1. Logistički podsustav

Tvrtku kao poslovni sustav čine najmanje četiri osnovna podsustava: podsustav nabave, proizvodni podsustav, podsustav prodaje i financijsko-računovodstveni podsustav.

U *sustavu nabave* dešavaju se operacije sa ulazom (ulaznim komponentama, npr. sirovinama), ali i uspostavljaju odnosi s dobavljačima. Odnosima između tvrtke i njenih dobavljača i upravljanjem tokovima ulaza od dobavljača do mjesta proizvodnje", bavi se ulazna logistika.<sup>8</sup>

---

6 R. Zelenika: Logistički sustavi, Ekonomski fakultet Rijeka, 2005., str. 24

7 E-student, Fakultet prometnih znanosti: [http://e-student.fpz.hr/predmeti/p/planiranje\\_logistickih\\_procesa/novosti/nastavni\\_materijali\\_2.pdf](http://e-student.fpz.hr/predmeti/p/planiranje_logistickih_procesa/novosti/nastavni_materijali_2.pdf), dostupno 04.07.2016.

8 Vesna M. Milanović: Logistika, Megatrend univerzitet Beograd, 2010., str. 50

U *proizvodnom sustavu* dešavaju se operacije sa nabavljenim ulaznim komponentama i poluproizvodima. Upravljanjem ulaznim komponentama, poluproizvodima i drugim tokovima unutar tvrtke, odnosno u proizvodno-poslovnom procesu, bavi se unutrašnja logistika.

U *sustavu prodaje* dešavaju se operacije s izlazom, ali i uspostavljaju odnosi s potrošačima. Odnosima sa potrošačima i upravljanjem izlazom (izlaznim komponentama, npr. gotovim proizvodima) do krajnjeg potrošača, bavi se izlazna logistika.

### 2.3.2. Logistički proces

Za razumijevanje logističkog sustava potrebno je poznavati njegove komponente i tokove koji se u njemu odvijaju. Svaki sustav čine: ulaz, proces i izlaz.<sup>9</sup>

*Ulaz* se odnosi na ulazne komponente bilo kojeg sustava. Tu spadaju: sirovine i drugi materijali, alati i druga sredstva za rad, energija, kapital, informacije, osoblje i njihovo znanje i iskustvo.

**Logistički proces** podrazumijeva transformaciju ulaznih komponenta u izlazne komponente. Smisao transformacije je dodavanje vrijednosti ulaznim komponentama, koje će se kao takve načiniti upotrebljivim za potrošača.

Prema Lemberu, transformacija se može obaviti na više načina: klasičnom promjenom, premještanjem, čuvanjem do određenog trenutka i povećanjem usluge.<sup>10</sup>

*Promjena* je klasičan oblik transformacije. Promjena na materijalima može biti posljedica fizičkih aktivnosti prerade, obrade i dorade (npr. transformacija brašna u palačinke, njena vrijednost se povećava, jer je ukusnija).<sup>11</sup>

*Premještanjem* materijala sa jednog mjesta na drugo podiže im se vrijednost. Premještanjem proizvoda na tržišta koja su u nestašici ili su lošije kvalitete od tražene, podiže se također vrijednost proizvoda. Premještanje proizvoda u objektu i skladištu na mjesta na kojima je neprimjerena temperatura ili vlažnost zraka, prijete smanjenju njegove vrijednosti.

*Povlačenjem* proizvoda sa prodajnih mjesta u skladište u očekivanju porasta potražnje, cijene ili nestašice, indirektno se podiže vrijednost proizvodu iako u suštini njene promjene nije bilo (čuvanje do određenog trenutka).

*Prodajnim uslugama* se povećava vrijednost proizvoda. Na značaju dobivaju garancija, servis i besplatna zamjena dijelova. Oni vraćaju vrijednost proizvodu po upotrebi ili je u startu povećavaju ponudom prodaje proizvoda na kredit. U još jednoj transformaciji, koja obuhvaća

---

<sup>9</sup> Vesna M. Milanović: Logistika, Megatrend univerzitet Beograd, 2010., 51

<sup>10</sup> Ibidem, str. 52

<sup>11</sup> Ibidem, str. 53

proces servisiranja u posebno namijenjenim tanjurima i konzumiranju u posebnom ambijentu, povećava se vrijednost prethodno spomenutim palačinkama. Potrošač dodjeljuje veću vrijednost istoj palačinki, ako je konzumira u specijalno kreiranom ambijentu.

Vrijednost izlaznim komponentama dodaju četiri ekonomske korisnosti: oblikovna korisnost, posjedovna korisnost, vremenska korisnost i prostorna korisnost.<sup>12</sup>

Proizvodnja stvara *oblikovnu korisnost* kroz proizvodni proces. Ona stvara proizvod u veličini, obliku, boji itd. prema zahtjevima kupaca.

*Posjedovna korisnost* se definira kao transfer vlasništva od jedne strane ka drugoj, a to je prodaja proizvoda ili usluge. Marketing kroz prodajnu funkciju stvara tu dodanu vrijednost, proizvod nema stvarnu vrijednost sve dok ga kupac ne posjeduje zbog korištenja, bilo da postane vlasnik proizvoda ili ga unajmi.<sup>13</sup>

*Lokacijska korisnost* odnosi se na kretanje proizvoda od jedne točke na drugu, tamo gdje postoji potražnja na taj način integralna logistika proširuje fizičke granice tržišta. To dodaje ekonomsku vrijednost proizvodu jer kupci mogu dobiti proizvod koji bi inače bio nedostupan. Prijevoz stvara lokacijsku korisnost.

*Vremenska korisnost* znači imati proizvod/uslugu dostupnu kada se traži. Nju omogućuje prijevoz, upravljanje zalihama i struktura poslovnih zgrada.

Četiri ekonomske korisnosti osiguravaju kupcima vrijednost tako što im dozvoljavaju da kupuju željene proizvode kada i gdje oni to žele. Ako bilo koja od navedenih korisnosti nedostaje, i najbolji proizvod imat će malo ili nimalo vrijednosti.<sup>14</sup>

*Izlaz* se odnosi na izlazne komponente. Predmet su aktivnosti izlazne logistike, obično je riječ o gotovim proizvodima i uslugama, odnosno njihovoj kombinaciji. U izlazne komponente se također ubrajaju i škart, dijelovi za popravak, rezervni dijelovi, pomoćna prodajna oprema i sl.<sup>15</sup>

### 2.3.3. Logistički tokovi

Između sudionika logističkog lanca odvija se više tokova.

*Fizički tok* se odnosi na tok od dobavljača od proizvođača (od materijala do proizvoda) i obrnuti tok od potrošača do proizvođača (povratni tok upotrijebljenih proizvoda ili pakovanja).

*Tok vlasništva* odnosi se na proces prelaska vlasništva nad materijalima ili proizvodima od jedne institucije do druge, koji se kreće skoro paralelno sa fizičkim tokom.

---

12 Vesna M. Milanović: Logistika, Megatrend univerzitet Beograd, 2010., str. 54

13 David J. Bloomberg: Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006., str. 52

14 Ibide., str. 53

15 Vesna M. Milanović: Logistika, Megatrend univerzitet Beograd, 2010., str. 55



*Tok plaćanja* – tok gotovog novca ili bezgotovinskih sredstava plaćanja se kreće od potrošača ka proizvođaču, proizvođača ka dobavljaču, bilo koga od njih prema posredničkim institucijama (špediterima, transportnoj tvrtci, banci) i tok novaca od proizvođača ili posrednika ka potrošaču kao način povrata sredstava na koje potrošač ima pravo.

*Tok informacija* od jedne do druge karike u lancu doprinosi efikasnom obavljanju logističkih aktivnosti.

*Tok promocije* se odvija između proizvođača i njegove ciljne grupe (potrošači, dobavljači, posrednici) ili između dobavljača i njegove ciljne grupe (proizvođačke ili trgovinske tvrtke).

Logistički sustav počiva na fizičkim, vrijednosnim i informacijskim tokovima.<sup>16</sup>

*Fizički tokovi* se odnose na kretanje materijala i proizvoda. Fizički se mogu kretati i osobe, dokumentacija, novac ili drugi oblici vrijednosti i informacija. Kad je u pitanju *fizičko kretanje u području ulazne logistike*, riječ je o fizičkom kretanju materijala sa jednog mjesta a drugo u procesu nabave (od polazišta – dobavljača do odredišta – sjedišta proizvođača kao kupca). Kupac može biti i trgovina koja kupuje radi daljnje prodaje i druge tvrtke koje kupuju radi nesmetanog odvijanja poslovnog procesa. Kad je u pitanju kretanje u području izlazne logistike, riječ je o fizičkom kretanju proizvoda sa jednog mjesta na drugo u procesu isporuke (od polazišta – skladišta proizvođača kao prodavaoca, do odredišta – sjedište kupca). Kupac može biti krajnji potrošač koji kupuje radi podmirenja vlastitih potreba. Da bi se omogućilo fizičko kretanje robe u području ulazne, izlazne i unutrašnje logistike, neophodno je pružiti podršku kretanju osoblja uključenog u proces nabave, proizvodnje i isporuke, i kretanju dokumentacije bez koje navedeni procesi ne bi bili pravno i ekonomski osnovani.<sup>17</sup>

*Informacijski tokovi* odnose se na razmjenu informacija između svih sudionika u svim područjima logistike, što omogućuje informacijska tehnologija i računalna tehnika. Informacijski tokovi su jedan od najvažnijih tokova u procesu logistike. Bez informacijskog logističkog sustava velika je vjerojatnost da informacije ne budu pouzdane, točne, obrađene i dobro očuvane, bez obzira na to što su fizički tokovi informacija ostvareni.

Tokovi novaca, vrijednosnih papira, kartica i drugih finansijskih instrumenata su prisutni u podmirenju obveza proizvođača prema dobavljačima, odnosno potrošača prema proizvođačima od kojih su kupili proizvode. Logistika podržava kretanje *vrijednosnih tokova*, jer bez njih nije moguće zaokružiti logistički i cjelokupan poslovni proces.<sup>18</sup>

---

16 Vesna M. Milanović: Logistika, Megatrend univerzitet Beograd, 2010., str. 56

17 Ibidem, str. 57

18 Ibidem, str. 58

## 2.4. Elementi logističkog sustava

Da bi se mogla logistika adekvatno istraživati te da bi se mogle definirati metode planiranja logističkih procesa, potrebno je definirati nositelje tih logističkih procesa ili elemente logističkog sustava.

U elemente logističkih procesa ubrajamo:

- transport,
- skladištenje,
- zalihe,
- distribucija,
- manipulacije,
- čimbenik – čovjek,
- informacije, komunikacije i kontrola,
- integracija,
- nabava.<sup>19</sup>

U svakom logističkom sustavu potrebno je: skladištiti nabavljene materijale, poluproizvode i proizvode i upravljati zalihama materijala, poluproizvoda i proizvoda, rukovati materijalima, poluproizvodima i proizvodima, uključujući poslove premještanja, prepakiranja i sl., transportirati materijale, poluproizvode i proizvode sa jednog mjesta na drugo, komunicirati tj. razmjenjivati informacije i podatke radi obrade narudžbi, isporuka i sl.<sup>20</sup>

*Transport* je specijalna djelatnost koja pomoću prometne infrastrukture i prometne suprastrukture omogućuje proizvodnju prometne usluge prevozeći robu, ljude i energiju s jednog mjesta na drugo. Primarna zadaća transporta jest pravovremeni dovoz sirovina, nedovršenih proizvoda, reprodukcijskih i drugih materijala te odvoz gotovih proizvoda.

Skladište je mjesto gdje se smještaju i čuvaju različiti materijali, poluproizvodi i gotovi proizvodi s namjerom da poslije određenog vremena roba bude uključena u daljnji transport, proizvodnju, distribuciju ili potrošnju. *Skladištenje* robe je jedna od najvažnijih aktivnosti kojima se bave logističari i najčešće im oduzima najviše vremena i zadaje najviše problema.

*Zaliha* je količina robe (materijal, proizvodi, poluproizvodi, gotovi proizvodi) koja je akumulirana radi opskrbe proizvodne ili osobne potrošnje. Količinu i obujam zaliha određuje

---

19 E-student, Fakultet prometnih znanosti: [http://e-student.fpz.hr/predmeti/p/planiranje\\_logistickih\\_procesa/novosti/nastavni\\_materijali\\_2.pdf](http://e-student.fpz.hr/predmeti/p/planiranje_logistickih_procesa/novosti/nastavni_materijali_2.pdf), dostupno 04.07.2016.

20 Vesna M. Milanović: Logistika, Megatrend univerzitet Beograd, 2010., str. 58

veličina skladišnog prostora, tehnička i tehnološka opremljenost, broj osposobljenih radnika i politika zaliha koju provodi tvrtka.

Pod *distribucijom* se podrazumijeva promet gospodarskih dobara između proizvođačkih i potrošačkih jedinica. To je stadij koji slijedi proizvodnju dobara od trenutka kada su ona komercijalizirana do njihove isporuke potrošačima.

*Manipulacija* podrazumijeva rukovanje ili baratanje robom. Najveći značaj u manipulaciji robom imaju: pakiranje, paletizacija i kontejnerizacija. Osim oblikovane jedinice rukovanja i prometnih jedinica, manipulacijom se smatra ukrcaj i iskrcaj robe, slaganje i održavanje potrebne temperature svugdje gdje se roba nalazi (u skladištu, transportnom sredstvu i sl.). Manipulacija uključuje sve ostale radnje koje djeluju na brzinu, točnost, neprekidnost, sigurnost i dostupnost u cirkulaciji robe. Za ostvarenje tih ciljeva važnu ulogu ima stručnost kadrova, suvremena sredstva za manipuliranje i suvremena organizacija rada.

Potencijalna i stvarna sposobnost, kao čimbenik uspješnosti suvremenog poduzeća uglavnom ovisi o ljudskih resursima, sposobnosti i znanju pojedinca. Vodeći ljudi u logističkim poduzećima moraju posjedovati interdisciplinarna i multidisciplinarna znanja kako bi mogli uspješno obavljati logističke zadatke. *Čimbenik – čovjek* od velikog je značaja u logističkim tvrtkama.

Suvremeni logistički sustav nezamisliv je bez informatičke podrške. Poslovne i organizacijske jedinice jednog poduzeća moraju biti povezane (on-line) da mogu raspolagati brojnim i kvalitetnim *informacijama* za donošenje učinkovitih i uspješnih poslovnih odluka. Sve te informacije potrebno je sakupljati temeljito i sustavno kako bi se pravodobno osigurao željeni stupanj potpunosti informacija.

*Integracija*: cilj logistike jest racionalizirati tokove (kretanje) robe na njezinu putu od proizvođača do konačnog potrošača. Da bi se taj cilj realizirao potrebno je pri racionalizaciji tokova robe voditi računa o svim elementima logistike. To znači da se vanjski i unutrašnji transport mora proučavati u vezi s proizvodnjom, skladištenjem, zalihama i manipulacijom.

Poduzeća zahtijevaju prikladnu *nabavu*. Poduzeća moraju nabaviti dijelove i materijale kako bi proizvela robu za prodaju, opremu za proizvodnju i operativu, te potrošni materijal kao što su olovke i papir. Upravljanje nabavom obično ima najšire definiciju, obuhvaćajući svaku aktivnost koja je uključena u kretanje robe u poduzeću.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> David J. Bloomberg: Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006., str. 11

### 3. POSLOVNA FUNKCIJA NABAVE

Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava, kao djelatnost je izuzetno složena i značajna za uspješnost poslovanja poduzeća.

Nabava u *užem smislu* podrazumijeva odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave.<sup>22</sup>

To su poslovi koje je potrebno svakodnevno obavljati da bi se pravodobno realizirale definirane potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava za objektima nabave odgovarajuće kakvoće, u potrebnoj količini, po primjerenim cijenama, rokovima, na određenom mjestu i uz odgovarajući servis.

Operativni poslovi nabave su:

- ispitivanje i objedinjivanje zahtjeva za nabavu dobivenih od pripreme rada, razvoja, skladišta, laboratorija i drugih organizacijskih jedinica,
- promatranje i praćenje tržišta nabave,
- izrada i postavljanje upita dobavljačima,
- prijam, ispitivanje i ocjena ponuda dobavljača,
- vođenje pregovora s dobavljačima,
- izbor najpovoljnije ponude i naručivanje,
- praćenje rokova isporuke i koordinacija svih izravnih veza s dobavljačima,
- prijam i ispitivanje pošiljki,
- kontrola računa dobavljača,
- reklamacije zbog neodgovarajućeg izvršenja obveza dobavljača,
- vođenje evidencija/datoteka nabave.

Zbog turbulencija na tržištu ili promjena u dispoziciji često se zahtijevaju hitne isporuke objekata nabave pa zbog kratkih rokova nije moguće obaviti sve operativne poslove ili ih nije moguće obaviti kvalitetno. Obavljanje operativnih poslova iziskuje mnogo vremena, a u svezi s njima svakodnevno se javljaju razni problemi kao npr. problemi pravodobnog alimentiranja potreba, problemi zbog kašnjenja isporuka, zbog isporuka neodgovarajuće robe (prema količini,

---

<sup>22</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 1

vrsti, kakvoći) i reklamacija, problemi plaćanja robe i sl. U praksi se djelatnici nabave pretežno bave operativnim poslovima s ciljem sprečavanja i otklanjanja problema.

S aspekta *objekata*, pod nabavom u užem smislu podrazumijeva se nabava materijala (sirovina, pomoćnih i pogonskih materijala), dijelova, sklopova o solucija – kompleksnih poslovnih procesa te trgovačke robe.

*Nabava u širem smislu* obuhvaća i strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Zadaci nabave u širem smislu su da pripremi što bolje korištenje mogućnosti tržišta nabave, da pozitivno utječe na proizvodnu potrošnju i prodaju definiranjem vrsta, oblika i strukture ulaza uz korištenje potencijala dobavljača i vodeći računa o zaštiti okoliša s ciljem da se što bolje zadovolje zahtjevi potrošača te da se maksimiziraju učinci i dobit poslovnog sustava. To je strategijski aspekt nabave.<sup>23</sup>

Strategijski zadatci nabave su npr. stohastičko i determinističko utvrđivanje potreba, zadatci kontrolinga, zadatci kontrole i revizije poslovanja nabave, vrijednosna analiza nabave, operacijska istraživanja za potrebe donošenja raznih odluka (npr. proizvesti ili nabaviti, vlastiti ili tuđi prijevoz), izračunavanje i praćenje trendova ponude i potražnje na tržištu nabave, trendova cijena, istraživanje supstituta, analiza dobavljača, analiza troškova i cijena itd.<sup>24</sup>

Strategijski zadatci, odnosno zadatci nabave u širem smislu su, dakle, pretežno zadatci istraživanja nabave, pod čime se misli na organizirano i kontinuirano istraživanje svih čimbenika značajnih za pripremu i optimiranje odluka o nabavi. Istraživanje nabave iziskuje primjenu raznih znanstvenih metoda i sustavno promatranje i vrednovanje podataka te njihovo optimalno kombiniranje, da bi se otvorili temelji odgovarajućeg odlučivanja.

S aspekta *objekata* nabave u širem smislu obuhvaća pored nabave materijala, dijelova, sklopova, sustava, solucija i trgovačke robe i nabavu usluga (održavanja, čišćenja, čuvarske službe, istraživanje i razvoja, savjetodavnih/konzultantskih usluga, logističkih usluga, građevinskih usluga, itd.), prava (licenci, najma, zakupa, leasinga), energije i sredstva za rad (opreme i investicijskih dobara).<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 2

<sup>24</sup> Ibidem, str. 3

<sup>25</sup> Ibidem, str. 4

### 3.1. Ciljevi nabave

Ciljevima se definiraju stanja koja želimo ostvariti, održati ili spriječiti. Kada su nam poznati ciljevi, onda možemo svrhovito usmjeravati poslovne aktivnosti.<sup>26</sup>

Općem cilju maksimiziranja dobiti poduzeća nabava doprinosi tako da interne korisnike opskrbi materijalima i uslugama uz najpovoljnije uvjete. U klasičnoj nabavi taj se cilj nastoji ostvariti na način da se što više snize nabavne cijene materijala i usluga, odnosno troškovi nabavljanja. U suvremenoj je nabavi sniženje troška nabave materijala i usluga samo jedan od ciljeva. Troškove valja promatrati cjelovito, da bi se ostvarile i koristi za dobavljače, i za kupce proizvoda i usluga vlastite organizacije, i za društvo u cjelini. Uz ekonomske ciljeve, sve više dobivaju na značenju ekološki ciljevi. Raste društvena svijest o potrebi zaštite okoliša pa se već kod nabave materijala i usluga mora voditi računa o tome jesu li rezultat ekološki podobne proizvodnje i mogu li se nakon uporabe proizvoda, u koje se ugrađuju, reciklirati ili barem povoljno zbrinuti ili deponirati.

U suvremenom poslovanju opći su 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.

Ostvarenje tih ciljeva ovisi o nizu uvjeta, a u različitim situacijama pojedini ciljevi dobivaju različiti ponder. Postavljanje i ponderiranje ciljeva ovisi o konstelaciji uvjeta na tržištu i u organizaciji. S obzirom da se do određenog cilja može doći različitim putovima, ne postoje neka

---

<sup>26</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 28

opća i vremenski neograničena rješenja već svaka organizacija mora tražiti specifična rješenja na temelju izabrane poslovne strategije te poduzimati mjere koje će služiti postizanju ciljeva.<sup>27</sup>

### 3.2. Svrha nabave

Svrha je funkcije nabave da ostvari postavljene ciljeve u svezi s opskrbom organizacije, čiji je sastavni dio, svim potrebnim sredstvima, uslugama i energijom što se ne proizvode u vlastitoj režiji. Kod toga se vodi računa da opskrba bude odgovarajuće kakvoće, u potrebnoj količini, po povoljnim cijenama, s isporukom u pravo vrijeme i na pravom mjestu, s pouzdanih izvora, odnosno od dobavljača koji pravodobno i savjesno izvršavaju preuzete obveze i pružaju odgovarajući servis prije i poslije prodaje.

U suradnji s drugim poslovnih funkcijama i organizacijskim jedinicama nabava mora osigurati harmonično odvijanje procesa poslovanja u skladu s interesima tvrtke, djelatnika i društvene zajednice.

Svrha je nabave, dakle, da poveže i uskladi potrebe vlastite organizacije za sredstvima, uslugama i energijom, što ih sama ne proizvodi, s interesima dobavljača tih objekata opskrbe.<sup>28</sup>

Donositelji odluka o nabavi nastoje uravnotežiti navedene konfliktne ciljeve i naći kompromisna rješenja, da bi ostvarili što bolju opskrbu.

Pri tome treba voditi računa:

- da osiguraju kontinuirano zadovoljenje potrebe vlastite organizacije uz održavanje dobrih poslovnih odnosa s dobavljačima,
- da razvijaju alternativne i nove izvore nabave s ciljem da se izbjegnu poteškoće u opskrbi i da se pripremi zadovoljenje novih potreba,
- da poslove obavljaju uz poštivanje etičkih načela,
- da uspostave način opskrbe koji će najbolje zadovoljiti zahtjeve sigurnosti i ekonomičnosti,
- o razvoju kadrova i organizacijske službe, kao i kadrova koji sudjeluju u operativnim poslovima nabave,
- da uspostave poslovne odnose s drugim poslovnim funkcijama u svezi s:
  - definiranjem potreba i njihova zadovoljavanja,
  - razvojem novih proizvoda,
  - pribavljanjem i distribucijom informacija s tržišta nabave i s trendovima na tržištu nabave,

---

<sup>27</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 29

<sup>28</sup> Ibidem, str. 44

- izborom najpovoljnijih izvora nabave i dobavljača,
- osiguranjem najpovoljnijeg odnosa kakvoća – cijena,
- vođenjem pregovora s dobavljačima.

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

*Efikasnost* nabave sastoji se u pribavljanju potrebnih sredstava, usluga i energije uz što povoljnija ulaganja tj. u obavljanju zadataka na odgovarajući način. Efikasnost nabave mjeri se odnosom izlaza procesa, odnosno rezultata nabave i ulaza (uloženog rada, vremena, sredstava i informacija). Vidi formulu 1.

$$\text{Efikasnost} = \text{Izlaz}/\text{Ulaz} \quad (1)$$

Efikasnost se mjeri na načelima ekonomičnosti i štedljivosti. Dok je efikasnost orijentirana ukupnim rezultatima, ekonomičnost je orijentirana procesima i mjeri se odnosom ostvarene vrijednosti nabave i troškova (vidi formulu 2),

$$\text{Ekonomičnost} = \text{Vrijednost nabave}/\text{Troškovi nabave} \quad (2)$$

što znači da zadatke nabave valja obaviti troškovno učinkovito. Nabava će to postići ako opskrbu određenog prosjeka realizira uz što manje troškove ili ako s raspoloživim sredstvima ostvari što bolje rezultate opskrbe.<sup>29</sup>

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

U realizaciji načela ekonomičnosti i štedljivosti u nabavi se naročito koriste načela minimuma i maksimuma (npr. minimalne i maksimalne zalihe, količina isporuke itd.).

*Ekonomičnost* je uži pojam od efikasnosti i uzima u obzir samo odnose vrijednosti nabave i troškova, dok se kod efikasnosti promatraju ukupni učinci i ulaganja na koje imaju utjecaj razne mjere (političke i druge), a ne samo troškovi. Kod razmatranja efikasnosti nabave postavlja se pitanje »Kako valja nabaviti?« da ne dođe do rasipanja sredstava.

Svrha je funkcije nabave da ciljeve opskrbe obavi efektivno (učinkovito).

---

<sup>29</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 45



*Efektivnost* označuje odnos postavljenih ciljeva i rezultata (učinaka) nabave tj. promatra se obavlja li nabava prave zadatke, koji su značajni za ekonomičnu i štedljivu opskrbu.

$$\text{Efektivnost} = \text{Ostvarenje ciljeva} / \text{Ciljevi nabave} \quad (3)$$

Ostvarenje ciljeva nabave ocjenjuje se prema zadovoljenju potreba korisnika opskrbe (izlaza) nabave i učinaka realizirane opskrbe (ishoda). Određivanje efektivnosti nabave otežano je kada ne postoje odgovarajuće definirani operativni i instrumentalni ciljevi nabave, na temelju kojih se može provesti kontrola opsega ostvarenja ciljeva, često se ciljevi definiraju samo kvalitativno (npr. da nabava mora pravodobno i efikasno zadovoljiti potrebe za određenim materijalima), da bi se izbjegla osnovna odgovornost djelatnika nabave. Efektivnost će se povećati ako je nabava procesno orijentirana te ako vodi brigu o svojem doprinosu stvaranju vrijednosti u lancu opskrbe tj. ako spozna i koristi mogućnosti načina svog doprinosa uspjehu poslovanja vlastite organizacije.

Prvo valja ispitati je li poslovanje efektivno, a potom je li efikasno. Zbog toga valja postaviti pitanja:

- Što nabaviti? i
- Kako nabaviti?

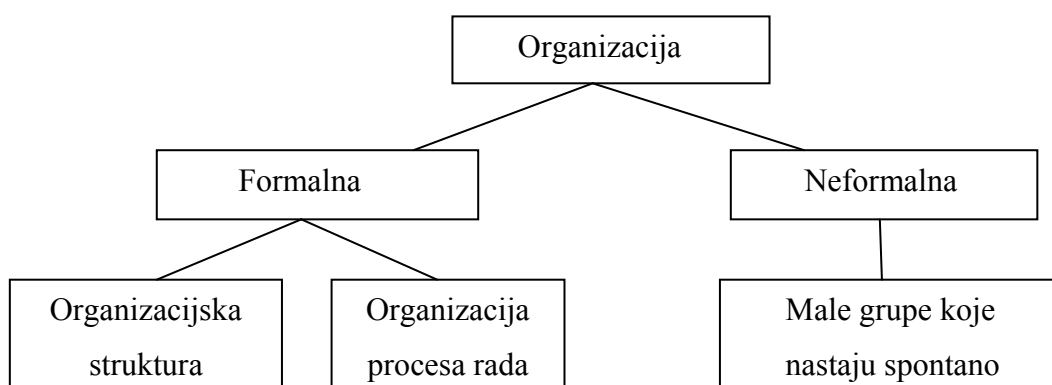
Pitanje »što nabaviti« može se postaviti u različitim fazama životnog ciklusa proizvoda. Prilikom razvoja proizvoda ne možemo sigurno ustanoviti što je bolje nabaviti, a što proizvesti u vlastitoj režiji. Ali kad se odrede ključne djelatnosti, onda je dobiven odgovor na to pitanje. Otvoreno ostaje pitanje tko će voditi brigu o razvoju i u kojem opsegu. Ako se razvoj prenese na dobavljače, onda valja računati s povećanjem udjela troškova materijala u ukupnim troškovima. Pitanje »što nabaviti« postavlja se i u drugim fazama životnog ciklusa proizvoda, da bi se spoznale mogućnosti povećanja efektivnosti nabave.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 46

## 4. ORGANIZACIJA NABAVE

Organiziranje je proces s precizno utvrđenim tijekom poslova putem kojeg se odvija rad na stvaranju novog sustava organizacije. Pojmu organiziranje blizak je pojam »improvizacija«. Improvizacijom se stvara također stanoviti red, ali rješenja dobivena improvizacijom su samo privremena. Do rješenja se dolazi na temelju subjektivne ocjene faktora o kojima organizacija ovisi i zbog toga su često nepotpuna. U pravilu bi valjalo rješenja kojima se dođe improvizacijom zamijeniti rješenjima dobivenim cjelovitim organizacijskim zahvatima i napustiti ih kada se u potpunosti razviju elementi zamišljene organizacije. Proces improvizacije koristi se kada dolazi do neočekivanih, neuobičajenih, iznenadnih promjena faktora koji utječu na organizaciju, pa smo prisiljeni prilagoditi organizaciju u kratkom roku tim promjenama, ili pak u slučajevima potrebe brzog uklanjanja nedostataka provedenih organizacijskih rješenja. Organizacijska rješenja jesu, doduše, dugoročna ali ne i trajna pa ih u skladu s promjenama faktora o kojima ovise valja relativno često dotjerivati. To pokazuje da postoji stalna potreba za improvizacijom. Improvizacijama se koristimo i u slučajevima kada još ne postoji mogućnost sagledavanja definitivnih rješenja, jer ne znamo koji će se uvjeti mijenjati, ali ne i kako pa se zbog toga ne mogu uspostavljati trajna rješenja.<sup>31</sup>



Slika 4.1. Formalna i neformalna organizacija

Svrha formalne organizacije jest da prvenstveno podjeli i koordinira zadatke radi što efikasnijeg ostvarivanja ciljeva, dok se neformalnom organizacijom nastoje izraziti sve one spontano nastale pravilnosti u funkcioniranju organizacije.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 322

<sup>32</sup> Organizacijska struktura: <http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/struktura.pdf>, dostupno 19.08. 2016.

Da bismo odlučili koji se problemi mogu rješavati procesom improvizacije, a koje moramo rješavati u okviru projekta organizacije, treba uzeti u obzir značenje problema s funkcionalnog i financijskog aspekta te vrijeme i situaciju u kojoj problem treba riješiti.<sup>33</sup>

#### **4.1. Proces organiziranja nabave**

Postoji osnovni proces nabave koji se može opisati kao prepoznavanje potrebe, određivanje dobavljača, određivanje i slanje narudžbe, nadzor i upravljanje procesom isporuke, te vrednovanje nabave i dobavljača. Svaki se od ovih koraka razmatra detaljno u odjeljcima koji slijede.

##### *1. Prepoznavanje potrebe:*

U poduzećima potrebe se mogu prepoznati na više načina. Odjel može kontaktirati nabavu s ciljem kupovine npr. nove proizvodne opreme. Kupovina se može zabilježiti kao narudžba komponenata proizvodnje kao dio procesa planiranja potražnje za materijalima. Narudžbe se mogu poslati i preko EDI sustava i jednostavno potvrditi preko odjela nabave. Svaka od ovim metoda predstavlja početak procesa nabave. Kada se prepozna potreba, mogu uslijediti ostali koraci procesa nabave.

##### *2. Odabir dobavljača:*

Odabir dobavljača može biti jednostavan kao što je provjeravanje točnosti e-mail adrese pri elektroničkim narudžbama ili toliko složen kao što je traženje pred-ponudbenih cijena pri kupovini glavne, kapitalne opreme, vođenje sastanaka ponuđača i vrednovanje mnogih detaljnih ponuda. Do određene razine to ovisi o tipu nabave – nova kupovina, ponovljena kupovina ili djelomično ponovljena kupovina – kao i o proizvodu ili usluzi koji se kupuju. Jednom kada se odaberu potencijalni dobavljači, odabrat će se jedan ili više njih koji će poduzeće opskrbljivati robom.

##### *3. Priprema i ispostavljanje narudžbe:*

Nakon što se odabere dobavljač, naručivanje može započeti. Treba potpisati ugovore ili poduzeti određene korake kako bi se nabavila roba ili usluga. Odjel nabave je obično tada odgovoran za provjeravanje jesu li narudžbe ispravno ispunjene, poštuju li se ugovorne klauzule, odgovora li roba standardima te da li dobavljači izvršavaju obveze na zadovoljavajući način.

---

<sup>33</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 322

#### *4. Nadzor i upravljanje procesom isporuke:*

Bit nabave jest osigurati da se prava roba isporuči u pravim količinama na pravo mjesto.

#### *5. Vrednovanje nabave i dobavljača:*

To je proces na dvije razine. Određena nabava može krenuti dobro ili loše. Većina odjela nabave objedinjuje akumulirano iskustvo s nekim dobavljačem kroz mnoge transakcije i mnoge kupovine. Kada dobavljač jednom ne ispuni očekivani zadatak, odjel nabave može razgovarati s dobavljačem o problemu kako bi se izbjegli daljnji problemi. Ako dobavljač više puta napravi propust i ne ispuni standardna očekivanja, odjel nabave će u tom slučaju potražiti novog dobavljača.<sup>34</sup>

## **4.2. Organizacijska struktura nabave**

Struktura (sustav unutarnjih veza i odnosa) je sastavni i najvažniji dio svake organizacije. Organizacijska struktura jest ukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje kao i ukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje odnosno poslovanja. Organizacijskom strukturom trajno se reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju istodobno ili jedni za drugima, tako da se usklade ukupne međuovisnosti tih poslova imajući na umu ciljeve nabave.

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

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

Njome su definirani zadatci nabave svake pojedine organizacijske jedinice odnosno radnog mjesta (nositelja zadatka nabave) kao i njegove ovlasti i odgovornosti.

Razlikuju se različita radna mjesta (linijska, štabna), različiti oblici organizacije (linijska i više-linijska organizacija), te mogućnost uspostavljanja različitih odnosa između pojedinih radnih mjesta (funkcionalni, objektni i dr.) i između organizacijskih jedinica (centralizacija,

---

<sup>34</sup> David J. Bloomberg: Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006., str. 15

decentralizacija), pa je uspostavljanju organizacijske strukture potrebno pridati mnogo pozornosti.<sup>35</sup>

### **4.3. Oblici organizacijske strukture nabave**

Organizacijska struktura funkcije nabave uspostavlja se primjenom načela koje smo razmatrali u sintezi zadataka, oblikovanju mjesta i stvaranju hijerarhije, s time da valja odlučiti hoće li se nabava organizirati centralizirano, u okviru jedne službe, koja će obavljati sve funkcionalne zadatke, ili će biti decentralizirana po različitim područjima djelatnosti. Ako se primjeni više-linijski oblik organiziranja, određene funkcije nabave bit će sastavni dio organizacijske jedinice za upravljanje proizvodom i/ili projektiranje, ili će se koristiti matrični oblik organizacije pa će linijska služba nabave imati određene suradnike za operativne poslove nabave u pojedinim objektu uspostavljenim organizacijskim jedinicama poduzeća.

Nabava mora uspostaviti i svoju unutarnju strukturu, a ona može biti linijska i štabno-linijska. Tako organizirana nabava predstavlja opću funkciju poduzeća, koja može svoje suradnike delegirati u razna tijela poduzeća i u više-linijske organizacijske jedinice.

Polazište organizacije nabave je povijesna funkcionalna organizacija stvorena tijekom industrijskog razvoja. Rast industrijskih poduzeća te s tim u svezi podjela posla doveli su do stvaranja homogenih poslovnih funkcija kao što u nabava, proizvodnja, prodaja i dr. u kojima se djelatnici specijaliziraju za određene funkcionalne zadatke.<sup>36</sup>

U početku su se obavljali isključivo operativni zadatci, ali se razvojem tržišta javlja sve veća potreba za raznim stratejskim zadacima. U suvremenim se uvjetima stratejskim zadacima pridaje posebna pozornost, jer su se spoznale prednosti njihova razgraničenja za uspješnost poslovanja nabave (vidi sliku 4.2).

---

<sup>35</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 327

<sup>36</sup> Ibidem, str. 369



*Slika 4.2. Prednosti podjele strategijskih i operativnih zadataka*

Podjela operativnih i strategijskih zadataka ima odraza u organizaciji nabave naročito u pogledu podjele ovlaštenja odlučivanja te davanje naloga i uputa za rad. S tog gledišta razlikujemo linijsku i štabno-linijsku organizaciju te razne oblike više-linijske organizacije.

Za linijsku organizaciju nabave značajno je jesu li sve funkcije organizirane centralizirano u jednoj nabavnoj službi, koja je ravnopravna ostalim poslovnim funkcijama i neposredno podređena rukovoditelju poduzeća ili su neke funkcije decentralizirane, odnosno organizacijski podređene drugim poslovnim funkcijama poduzeća.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 370

### 4.3.1 Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi nabave

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

Zadatci opskrbe mogu se realizirati tako da se svi ili samo neki zadatci nabave obave u posebnoj organizacijskoj jedinici. Prema tome koji će zadatci biti dodijeljeni posebnoj organizacijskoj jedinici za nabavu razlikuju se ova rješenja:

- *odjel nabave u sastavu netržišne poslovne funkcije* (npr. proizvodnje ili financijsko-računovodstvene službe) s kojom su vezane njegove aktivnosti. Takvo se rješenje koristi u slučajevima kada vrijednost nabavljenih materijala i usluga nije postotno značajnije zastupljena u vrijednosti gotovih proizvoda ili kada su poslovi nabave mali u količini, asortimanu i vrijednosti ili, pak, u slučajevima ako se materijali velike vrijednosti nabavljaju na veliko na tipičnim tržištima, jednom ili nekoliko puta na godinu (npr. vuna ili pamuk za tkaonice) pa nabavu obavlja rukovoditelj poduzeća ili rukovoditelj proizvodnje, koji se nadležan i kvalificiran u tehničkom pogledu za takve poslove;

- *odjel nabave u sastavu tržišne poslovne funkcije* (komercijalne službe), što pokazuje da se nabavi pridaje veće značenje nego u prethodnom slučaju, pa ne obavlja samo rutinske operativne zadatke već i niz tipičnih kreativnih tržišnih zadataka (npr. istraživanja tržišta nabave, istraživanje prikladnosti i izbor sustava nabavljanja i sl.)

- *nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja* koja ima status poslovne funkcije izravno podređene rukovoditelju poduzeća. Služba materijalnog poslovanja ima u svom sastavu odjele koji vode kompletnu brigu o svim aspektima opskrbe te kretanje i stanja zaliha predmeta rada, kako bi se postigla jedinstvena odgovornost i sustavno upravljanje poslovanjem nabave, vanjskog i unutarnjeg transporta, skladišta i odjela za prikupljanje, reciklažu i prodaju ostataka i suvišnih materijala;<sup>38</sup>

- *nabava u sastavu raznih oblika matrične organizacije* (u čistoj matričnoj organizaciji, u sustavu organizacije prema proizvodima ili projektima, u divizionalnoj organizaciji) te u *procesnoj organizaciji* i u *fraktalnoj organizaciji*.

---

<sup>38</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 375

Prije donošenja odluke o mjestu nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća valja utvrditi prednosti i nedostatke pojedinog organizacijskog oblika uzimajući u obzir sve čimbenike koji utječu na uspješnost poslovanja nabave (npr. mogućnosti i prednosti podjele strategijskih i operativnih zadataka, opseg nabave, način opskrbe korisnika, izvori nabave, i dr.).

Organizacijske oblike nabave potrebno je razmotriti kako bismo mogli dati opću ocjenu za pojedino organizacijsko rješenje.

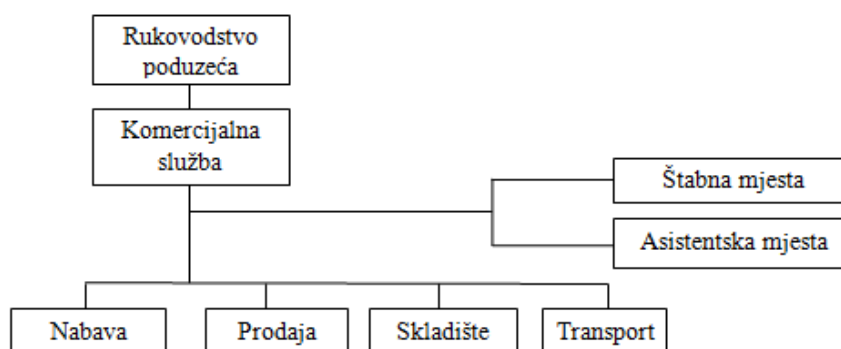
#### 4.3.1.1. Nabava u sastavu komercijalne službe

U malenim poduzećima nabava se najčešće nalazi u sastavu komercijalne službe (vidi sliku 4.3).

Karakteristike nabave u takvim poduzećima jesu:

- nabavno poslovanje nije tehnički zahtjevno i više se naglašava njegovo komercijalno značenje;
- opseg posla je malen pa je za poslove nabave potreban jedan ili nekoliko djelatnika;
- jedna osoba (rukovoditelj komercijalne službe) može uspješno koordinirati i rukovoditi poslovanjem nabave, prodaje, skladišta i transporta.

Smatra se nedostatak takvog rješenja što se najviše pozornosti predaje prodaji pa su ostali poslovi komercijalne službe, a među njima i nabava, zapostavljeni i ne razvijaju se u skladu s njihovim značenjem i mogućnostima. Od nabave se zahtjeva da pritiskom na cijene dobavljača ostvari što povoljnije nabavne cijene, u skladu s filozofijom: Kupi jeftino, prodaj skupo.<sup>39</sup>



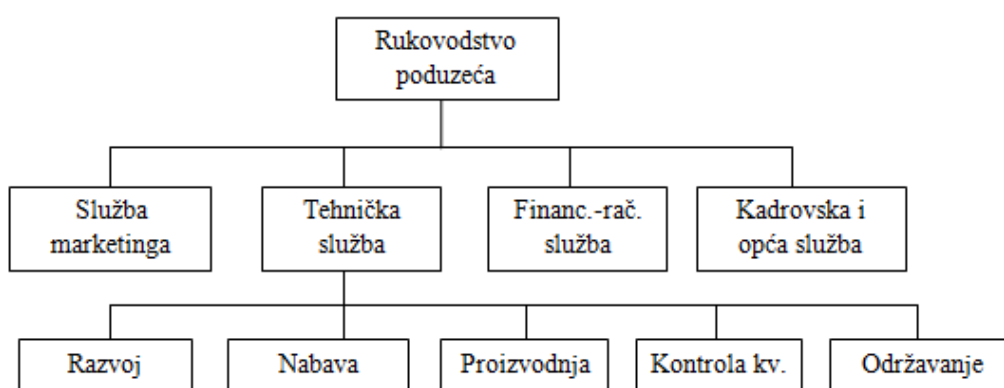
Slika 4.3. Nabava u sastavu komercijalne službe

<sup>39</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 376



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

Ovaj organizacijski oblik (vidi sliku 4.4) možemo smatrati rudimentom starih organizacijskih shvaćanja prema kojima je nabava samo pomoćna funkcija proizvodnje (prva faza proizvodnog procesa) pa mora biti uključena u sastav tehničke službe ili proizvodnje, odnosno u službu koja neposredno organizira proizvodnju. Ako promatramo razvoj robne proizvodnje, možemo zaključiti da je ovo organizacijsko rješenje bilo adekvatno uvjetima i načinu rada do pojave serijske i masovne proizvodnje, kada je tržište nabave bilo nerazvijeno, asortiman predmeta nabave malen, a tehnički problemi u svezi s nabavom vrlo značajni.



Slika 4.4. Nabava u sastavu tehničke službe

Nedostatak takvog rješenja jest što tehnička služba nastoji ostvariti što veću sigurnost kontinuiranog odvijanja procesa proizvodnje pa gomila zalihe materijala, dijelova i sklopova te zahtijeva da se nabavljaju materijali što bolje kakvoće. Takva politika u suvremenom poslovanju dovodi do problema ekonomičnosti i likvidnosti. Osim toga, uključivanjem nabave u tehničku službu ili u proizvodnju komplicira suradnju i koordinaciju posla nabave i prodaje. Osoblje nabave uglavnom nabavlja administrativne poslove i nije dovoljno samostalno, a osoblje tehničke službe mora se baviti i problemima nabave, što ih odvaja od njihova temeljnog zadatka.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 377

### **4.3.1.3. Nabava u sastavu financijsko-računovodstvene službe**

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

Takvo organizacijsko rješenje ima niz nedostataka:

- rukovoditelj financijsko-računovodstvene službe nije stručan za poslove nabave, a niti može obratiti dovoljnu pozornost na probleme nabave;
- financijsko-računovodstvena služba nastoji nabaviti sredstva za proizvodnju po što nižim cijenama, ne vodeći dovoljno računa o kakvoći;
- u nastojanjima da zalihe budu što manje može se dogoditi da zbog nedostataka materijala dođe do zastoja u proizvodnji, što uzrokuje daleko veće troškove nego što su troškovi nešto većih zaliha materijala;
- osoblje nabave nije dovoljno samostalno u rješavanju zadataka nabave;
- osoblje financijsko-računovodstvene službe odvajaju se od svojeg temeljnog zadatka.

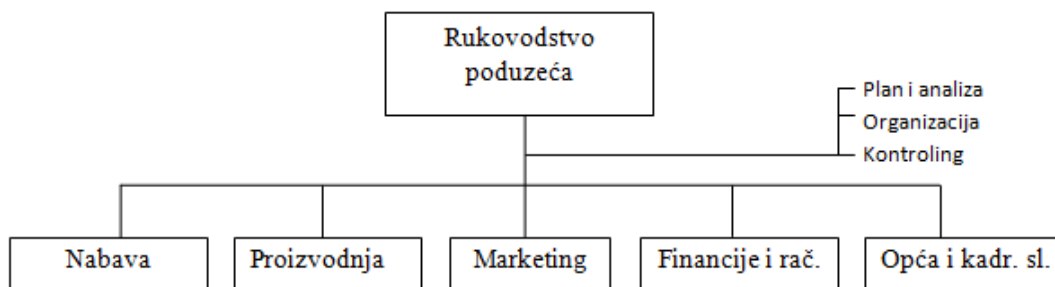
Takvo rješenje primjenjuje se u manjim organizacijama (npr. lječilištima, društvenoj prehrani, na većim gradilištima).

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

U klasičnoj štabno-linijskoj organizaciji razlikuje se nekoliko temeljnih poslovnih funkcija. To su razvoj proizvodnja, prodaja, kadrovska funkcija i financijsko-računovodstvena funkcija. Neke od tih funkcija objedinjuju se kao npr. razvoj i proizvodnja u tehnički sektor te nabava i prodaja u komercijalni sektor ako je to racionalnije s obzirom na troškove, prostorno-vremenske probleme i probleme kakvoće poslovanja. Međutim ako je nabavno poslovanje opsežno i zahtjeva angažman većeg broja osoblja, a nabava ima odlučujuće značenje za uspješnost poslovanja poduzeća, onda se organizira kao temeljna poslovna funkcija ravnopravna prodaji, proizvodnji i drugim poslovnim funkcijama poduzeća (vidi sliku 4.5). Na taj se način osigura da nabava uz operativne zadatke obavlja i sve potrebne strategijske zadatke i da ima adekvatan utjecaj na strateške odluke u poslovanju poduzeća.

Ako je nabava samostalna poslovna funkcija, onda će dosljednije, potpunije i kreativno provoditi zadatke opskrbe. Troškovi nabave bit će nešto veći nego u slučaju da se nabava nalazi

u sastavu komercijalne službe, ali će učinci ostvarenim boljim nabavnim poslovanjem u potpunosti opravdati povećane troškove nabave.<sup>41</sup>



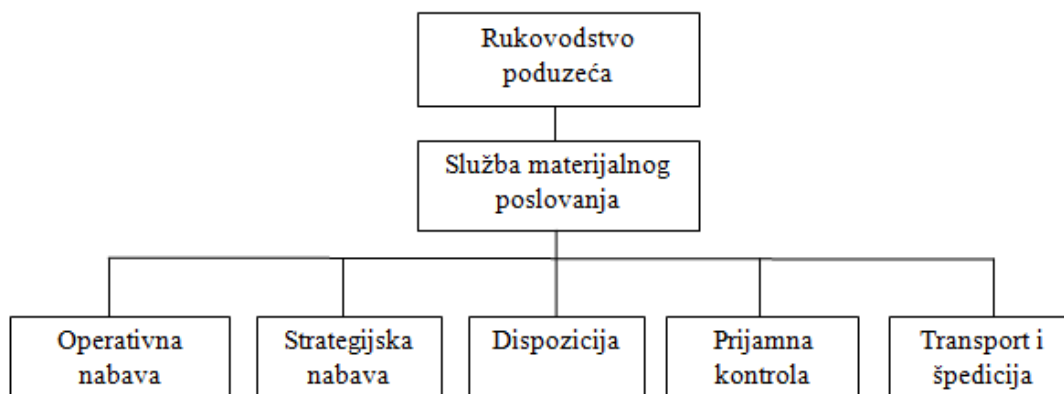
*Slika 4.5. Nabava kao temeljna poslovna funkcija*

#### **4.3.1.5. Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja**

Materijalno poslovanje predstavlja rukovodni i organizacijski koncept koji omogućuje pregled nad svim materijalnim tokovima u nabavi, skladištenju i fizičkoj distribuciji. Realizacija tog koncepta rezultira stvaranjem posebne poslovne funkcije »materijalnog poslovanja«, ravnopravne proizvodnji, marketingu i drugim poslovnim funkcijama koje s njom moraju usko kooperirati kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća u nabavi i korištenju materijala. Služba materijalnog poslovanja u svom sastavu ima nabavu, dispoziciju materijala, skladište, transport i odjel za prikupljanje, sortiranje, korištenje i prodaju otpadaka i nepotrebnih materijala te sredstva za rad. Nabava se može podijeliti na odjele operativne i strategijske nabave (vidi sliku 4.6). Rukovoditelj službe materijalnog poslovanja izravno je podređen rukovodstvu poduzeća, a u dioničkom društvu najčešće je član uprave.

---

41 V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 378



*Slika 4.6. Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja*

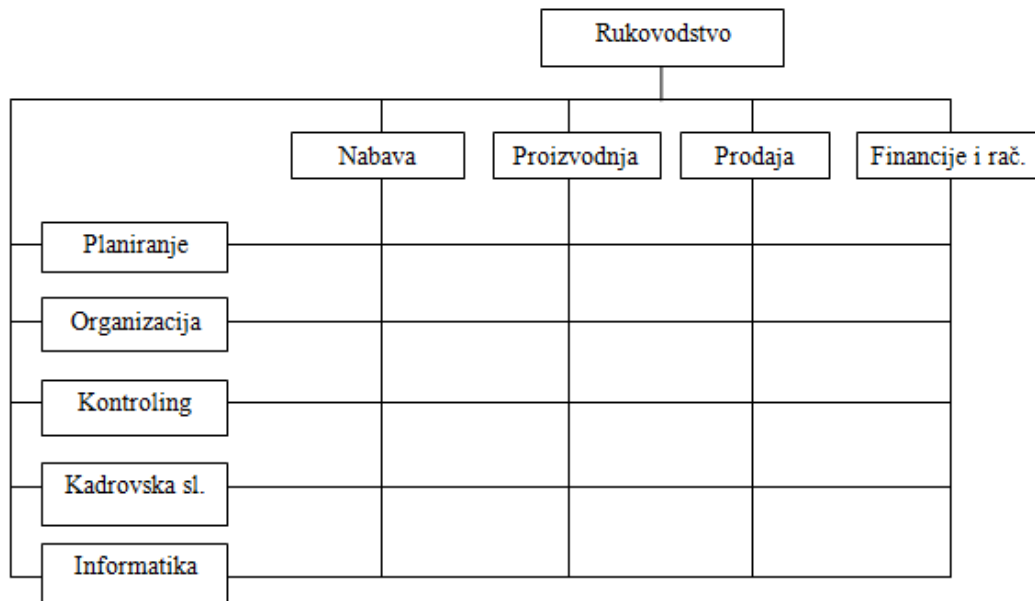
Uključivanjem odjela dispozicije, prijamne kontrole te transporta i špedicije u službu materijalnog poslovanja olakšana je koordinacija toka robe. Operativna nabava obavlja poslove istraživanja i pokrivanja potreba korisnika (naručivanje robe, reklamacije, praćenja rokova isporuke i dr.), a može se decentralizirati za sve materijale koje koristi samo jedan pogon, tako da svoje zadatke obavlja u sastavu tog pogona, kojem je stručni suradnik nabave i disciplinski odgovoran, ali radi pod stručnim nadzorom i uputama centrale, strategijske nabave. Zadatak je strategijske nabave da istražuje tržište, da se brine o odnosima s dobavljačima i da s njima sklapa dugoročne ugovore, da koordinira i analizira rad operativne nabave, da surađuje s tehničkom službom i marketingom u svezi s razvojem proizvoda, odnosno da poveže i ostvari interese poduzeća na tržištu nabave.<sup>42</sup>

#### **4.3.1.6. Mjesto nabave u matričnoj organizaciji**

Matrična organizacija je produkt više-linijskog načela rukovođenja. Različite funkcije poduzeća svrstaju se prema njihovom značenju u poslovanju u glavne i opće. Glavne su funkcije nabava/materijalno poslovanje, proizvodnja, prodaja, financije i računovodstvo, a opće su funkcije one koje se organiziraju kao zajedničke funkcije poduzeća. To su funkcije planiranja, organizacije, kontrolinga, kadrovska funkcija, funkcija elektroničke obrade podataka i sl. Grafički se veze glavnih i općih funkcija prikazuju u obliku matrice pa se zbog toga ova organizacija naziva matričnom (vidi sliku 4.7). Iako je nabava svrstana u glavne funkcije, u praksi se može organizirati kao opća funkcija, tj. kao zajednička centralno organizirana služba, koja može ostalim funkcionalnim jedinicama pružati odgovarajuće usluge, a u matrici se tada

42 V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 379

navede u prvom stupcu. To je naročito značajno zbog optimalizacije logističkih procesa u poduzeću.



Slika 4.7. Matrična organizacija

U praksi se ne koristi matrična organizacija u čistom obliku. Najčešće se ograničavamo na djelomičnu primjenu matrične strukture. S matričnom strukturom formiraju se projektni timovi, timovi za poslovanje s određenim proizvodima, a rjeđe se koriste i drugi oblici s matričnom strukturom kao npr. Proces-Management (npr. tim koji se brine o procesu naručivanja) ili Program-Management (npr. tim za provođenje programa organizacije dana dobavljača) i dr.<sup>43</sup>

Prednosti su matrične organizacije:

- poslovanje je fleksibilnije, promjene se brže akceptiraju i bolje integriraju;
- postižu se bolji međuljudski odnosi i veća motiviranost djelatnika;
- moguća je specijalizacija djelatnika;
- postiže se proces učenja i kreativnog traženja rješenja.

Nedostaci matrične organizacije:

- mogućnost nastajanja konfliktnih situacija zbog različitih pristupa te nereguliranje nadležnosti i prioriteta linijskih rukovoditelja;
- složeniji komunikacijski odnosi;

<sup>43</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 380

- potrebni su stručniji kadrovi;
- opasnost da dođe do loših kompromisa.<sup>44</sup>

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

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

Pretpostavke za formiranje divizionalne organizacije jesu:

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

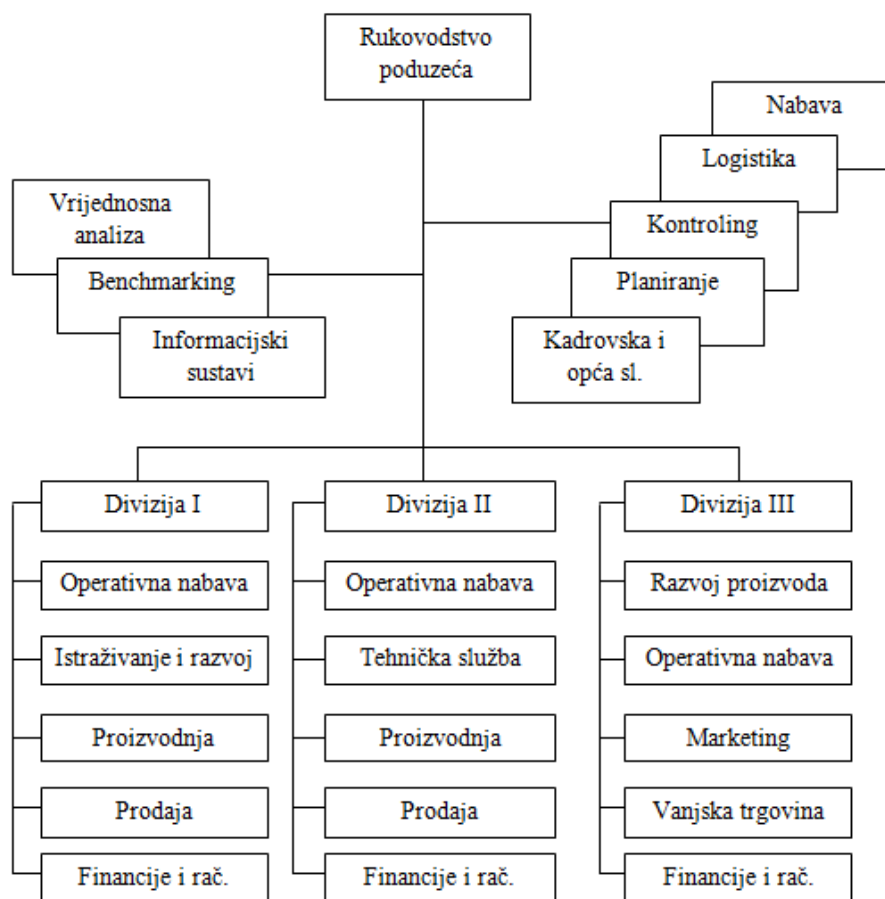
Većinom se centralno organiziraju funkcije koje se odnose na cijelo poduzeće, dok se ostale funkcije uključuju u divizije. U centralnim službama obavljaju se zadatci koji su od interesa za sve divizije kao npr. nabavljanje materijala svim divizijama, analiza poslovanja itd. (vidi sliku 4.8).

U pojedinim divizijama obavljaju se svi poslovi koji su izravno vezani za područje djelatnosti divizije (proizvodnja određene skupine proizvoda ili obavljanje određenih usluga) ili rad dislociranih organizacijskih jedinica.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 381

<sup>45</sup> Ibidem, str. 382



Slika 4.8. Divizionalna organizacija

U divizionalnim organizacijskim jedinicama uspostavlja se linijska i štabno-linijska struktura. S aspekta računovodstva divizije su profitni centri, jer imaju svoj obračun prihoda, rashoda i dobiti.

Divizionalne organizacije stvaraju se u manje organizacijske cjeline u kojima je cjelokupno poslovanje transparentno i zbog toga su djelatnici više motivirani za uspjeh. Također su jasno razgraničena ovlaštenja i odgovornosti. Postoji opasnost od prevelikog osamostaljivanja pojedinih područja poslovanja na štetu ciljeva i učinkovitosti cijelog poduzeća.<sup>46</sup>

#### 4.3.1.8. Nabava u timskoj organizaciji

Timska organizacije se ne temelji na linijskoj organizaciji. Zajedničko obilježje svih modela timske organizacije je što u timovima ovlaštenje odlučivanja nemaju pojedinci, nego se odluke donose sporazumno. Svi poslovi rješavaju se u timovima, suradnjom članova, koji sami

<sup>46</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 383

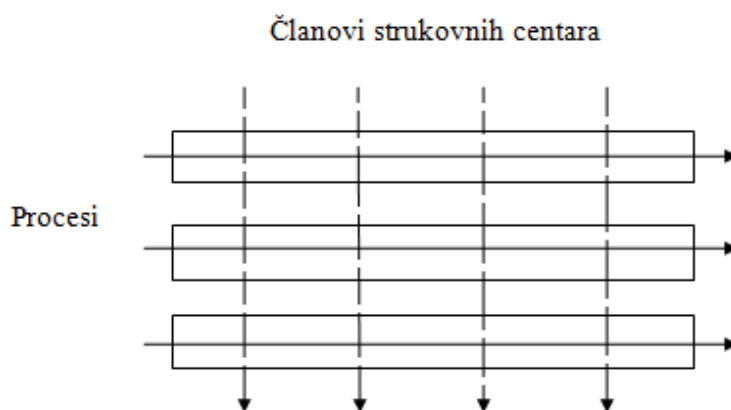
organiziraju svoj rad (vidi sliku 4.9). Rad timova koordinira neki centralni tim. Pojedini se timovi specijaliziraju za određene djelatnosti, a svaki tim ima svog voditelja i suradnike.



Slika 4.9. Timska organizacija

#### 4.3.1.9. Nabava u procesnoj organizaciji

Procesna organizacija temelji se na ideji da podloga strukturiranja bude organizacija procesa poslovanja. Organizacijske se jedinice (timovi) formiraju za pojedine procese, odnosno za cjelovite dijelove procesa. Umjesto vertikalno orijentirane hijerarhijske organizacije, rješenje je nađeno u horizontalnom povezivanju dijelova procesa, koji se redaju u određenom slijedu (vidi sliku 4.10), a obavljaju ih timovi sastavljeni od funkcionalno orijentiranih profesionalaca iz pojedinih strukovnih centara.<sup>47</sup>



Slika 4.10. Procesna organizacija

<sup>47</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 385



Stručnjaci za strategijsku i operativnu nabavu povezani unutar strukovnog centra ili iz funkcionalne organizacijske jedinice ulaze u pojedine procesne timove, koji preuzimaju cjelokupnu odgovornost za odvijanje procesa i ostvarenje postavljenih ciljeva. Na taj način koriste sve svoje sposobnosti u izvršavanju zadataka procesa s ciljem da što više doprinesu stvaranju vrijednosti za korisnike njihova rada.

Procesna organizacija proširuje virtualne granice poduzeća pa nabava ima zadatak da u odvijanje procesa integrira i dobavljače, koji nisu više samo isporučitelji naručenih predmeta.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 385

## 5. ELEMENTI PROCESA NABAVLJANJA

Proces nabavljanja obuhvaća sve aktivnosti u svezi pripreme i izvršenja kupnje, isporuke, dopreme, prijama i skladištenja predmeta ulaza te njihova disponiranja u skladu sa zahtjevima korisnika.

Promatramo li proces nabavljanja analitički, onda su to aktivnosti koje se odvijaju nakon utvrđivanja i opisivanja potreba te izrade plana nabave, a to su:

- izdavanje, prikupljanje i obrada zahtjeva za nabavu;
- utvrđivanje izvora nabave i potencijalnih dobavljača;
- izrada i dostava upita dobavljačima;
- prikupljanje i ispitivanje ponuda;
- vođenje pregovora;
- ocjenjivanje i usporedba ponuda te izbor najpovoljnije ponude i donošenje odluke o nabavi;
- sklapanje ugovora o kupnji i naručivanje predmeta ulaza;
- praćenje izvršenja ugovora i narudžaba te poduzimanje mjera zaštite prava u slučaju neispunjena obveza dobavljača u skladu s odredbama ugovora;
- prijam i ispitivanje količine i kakvoće isporučene robe i/ili izvršenih usluga i reklamacije u slučaju otklona od ugovorene količine i kakvoće;
- skladištenje predmeta nabave;
- likvidacija računa dobavljača;
- komisioniranje i izdavanje predmeta nabave korisnicima.<sup>49</sup>

Prva faza operativnog procesa nabavljanja je naručivanje predmeta nabave, koja započinje izdavanjem, prikupljanjem i obradom zahtjeva za nabavu, kako bismo utvrdili količine nabave, a nastavlja se utvrđivanjem i izborom izvora nabave, izradom i slanjem upita dobavljačima, prikupljanjem i ispitivanjem ponuda, vođenjem pregovora te izborom ponude i sklapanjem ugovora o kupnji. Nakon naručivanja slijedi izvršenje ugovora/narudžbe. To je faza u kojoj dobavljač robu treba proizvesti, ako je nema na zalihi, pripremiti isporuku i zajedno s dokumentima o isporuci otpremiti kupcu u skladu s ugovorom. Potom slijedi faza manipulacije i transporta te prijama, skladištenja i izdavanja predmeta rada korisnicima.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 417

<sup>50</sup> Ibidem, str. 419

## 5.1. Zahtjev za nabavu

Zahtjev za nabavu mogu izdati organizacijske jedinice kojima su potrebni materijali ili usluge (priprema rada, služba razvoja, laboratorij, prodavaonice i sl.). Zahtjev za nabavu mora osim podataka o vrsti (šifra i naziv), obilježjima i količini potreba te datuma ispostavljanja zahtjeva i podataka o onome tko je ispostavio zahtjev, sadržavati i podatke u kojim rokovima i gdje treba ispostaviti materijal, odnosno gdje je potrebno obaviti usluge, zatim oznake namjene, kakve ateste materijal mora imati i koja ispitivanja je morao proći, prijedlog potencijalnog dobavljača, podatke o načinu pakiranja i prema potrebi nacрте ili drugu dokumentaciju koja može poslužiti nabavi.<sup>51</sup>

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

U slučajevima opskrbe s vlastitih zaliha zahtjevi za nabavu dostavljaju se skladišnoj službi, koja na temelju njih pripremi i izdaje tražene materijale korisnicima.

Zahtjeve materijala potrebno je evidentirati, kako bi se dobio pregled primljenih i realiziranih zahtjeva i da se korisniku može u svakom pogledu dati informacija o situaciji u svezi zahtjeva i njegovog izvršenja.<sup>52</sup>

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

1. Jesu li zahtijevani predmeti nabave jednoznačno specificirani? Jesu li za materijale navedene njihove šifre, nazivi, odnosno, ako je riječ o novim predmetima nabave, njihova kakvoća, funkcije, namjena, kod strojeva učinci, način pogona i ostalo što nabavi omogućuje nedvosmisleno identificiranje?

2. Je li zahtijevana vrsta i količina predmeta nabave predviđena planom nabave, a ako nije na koji će način biti pokriveni troškovi nabave?

3. Jesu li normirane količine i rokovi nabave?

4. Postoji li ekonomska opravdanost nabave, mogućnost korištenja rezerviranih zaliha ili mogućnost supstitucije s raspoloživim ili jeftinijim materijalom?

5. Mogu li se potrebni predmeti pribaviti recipročnom nabavom, kooperacijom u nabavi ili, kod strojeva, postoji li mogućnost zakupa ili najma?

---

<sup>51</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 420

<sup>52</sup> Ibidem, str. 421

6. Sadrže li zahtjevi sve potrebne podatke i jesu li potpisani od strane ovlaštene osobe, kako bi se bez odlaganja mogao nastaviti proces nabavljanja?<sup>53</sup>

## 5.2. Upit

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

Upiti se šalju:

1. Kada nabava mora na temelju plana potreba ili zahtjeva korisnika pribaviti predmete rada i/ili sredstva za rad u količinama i vrijednosti za koje očekuje da će postići značajne uštede izborom najpovoljnijeg rješenja zadovoljenja potreba, a na tržištu postoji više potencijalnih dobavljača od kojih valja zatražiti ponude;<sup>54</sup>

2. Ako nabava želi iskoristiti povoljnu tržišnu situaciju (npr. nabava sezonskih proizvoda i sirovina u vrijeme veće ponude);

3. Kada se jave teškoće u opskrbi s postojećih izvora i valja se orijentirati na nove izvore nabave, odnosno dobavljače;

4. Kada se želi potencijalne dobavljače upoznati s očekivanim specifičnim potrebama u sljedećem planskom razdoblju i putem upita ispitati tržište bez vremenskog pritiska te najaviti količine i obilježja potrebnih proizvoda, koje može isporučiti relativno uski krug dobavljača;

5. Zbog prikupljanja informacija o mogućnostima i uvjetima nabave predmeta rada (RFI):

- za potrebe izrade novih proizvoda,
- za potrebe ispitivanja mogućnosti supstitucije korištenih materijala,
- za potrebe ispitivanja u svezi odluke »proizvoditi ili nabaviti«,
- za usporedbu cijena, obilježja i uvjeta nabave pojedinih materijala.

---

<sup>53</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 422

<sup>54</sup> Ibidem, str. 423

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

Upiti se uglavnom dostavljaju pismeno putem telefaksa ili elektroničkom poštom, odnosno izravnim elektroničkim komunikacijama (EDI), a rjeđe se postavljaju usmeni upiti i to većinom putem telefona. Usmene/telefonske upite trebalo bi potvrditi pismeno.

Da bismo na temelju upita dobili sadržajno zadovoljavajuće oblikovane ponude ili željene informacije, dobavljaču valja precizno navesti što trebamo. Prvo valja odlučiti hoćemo li oblik upita orijentirati konstrukcijski ili funkcionalno, ili ćemo kombinirati te zahtjeve u upitu.

U konstrukcijski orijentiranom upitu (RFQ) detaljno se odrede obilježja predmeta nabave, u skladu s našim rješenjima i zahtjevima (na temelju nacрта i specifikacije elemenata proizvoda). Dobavljač bi trebao ponuditi upravo takvo rješenje, bez ikakvih izmjena.

Funkcionalno orijentirani upit (RFP) sadrži podatke o zahtjevima (tehničkim i ekonomskim) koje mora ispuniti predmet nabave u funkcionalnom smislu za predviđanje sposobnosti, kako bi ponudio rješenje za koje smatra da je najpovoljnije u konkretnim okolnostima.

Bez obzira na to kako je orijentiran upit bi trebao sadržavati ove podatke:

- naziv i adresu poduzeća koje šalje upit;
- datum i šifra upita;
- neutralni opis predmeta za koji se šalje upit;
- količina potreba u određenim rokovima;
- potreban rok isporuke predmeta nabave;<sup>55</sup>
- adresa odredišta na koju se otprema roba;
- način plaćanja ako se roba želi nabaviti na kredit, kompenzacijom ili da se plati na neki drugi način;
- rok dostavljanja ponude;
- opći uvjeti nabave;
- također upit može sadržavati i podatke poput tehničkih propisa koji se odnose na kakvoću proizvoda, jamstvo kakvoće proizvoda, uzorci, modeli, nacrti i sheme i sl.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 424

<sup>56</sup> Ibidem, str. 425

### 5.3. Ponuda

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

Ponuda prodavaoca obvezuje da ponuđeno i izvrši ako kupac prihvati ponudu. U trenutku kada ponuđaču od ponuđenog stigne izjava o prihvatu ponude, sklopljen je ugovor. Izjava ( usmena ili pismena) o prihvatu ponude mora biti izričita, ili se ponuđeni prihvati ponude potvrdi svojim ponašanjem.<sup>57</sup> Ponuda se može i opozvati, ali povlačenje ponude mora ponuđenome stići prije nego što pošalje izjavu o prihvatu ponude ili u isto vrijeme kada i ponuda.

Usmena ili telefonska ponuda vrijedi samo dok traje razgovor. Ako kupac ne može donijeti odluku o prihvatu ponude, onda bi trebao dogovoriti rok do kojeg može prihvatiti ponudu.

Za pismene ponude nema jednoznačnog roka do kojeg vrijede, ako rok valjanosti ponude nije izričito naveden. Prema pravnom shvaćanju ponuda vrijedi tako dugo dok se pod normalnim uvjetima može očekivati prihvati. Ako je za donošenje odluke potrebno nekoliko tjedana ili mjeseci, preporučuje se već u upitu tražiti od ponuđača duži rok za odgovor na ponudu.

Dobavljači mogu ponude dostaviti samoinicijativno ili na temelju:

- usmenog ili telefonskog upita kupca,
- pismenog upita kupca,
- objavljenog javnog nadmetanja pismenim putem za nabavu robe i/ili usluga,
- nadmetanja pismenim putem po pozivu u ograničenom postupku nabave roba i/ili usluga.<sup>58</sup>

Dostavljene ponude valja pomno ispitati i međusobno ih usporediti. Prvo valja ispitati jesu li ponude zaprimljene u roku određenom u upitu, odnosno u oglasu ili pozivu za nadmetanje. Poštivanje rokova za dostavu ponuda je naročito značajna kada se ponude otvaraju na određenom mjestu, u određeno vrijeme i u nazočnosti članova povjerenstva. Ponude pristigle nakon tog vremena neprihvatljive su i ne razmatraju se.

Zatim treba ispitati jesu li pravodobno stigle ponude prema načinu podnošenja, sadržaju i priloženoj dokumentaciji u skladu sa zahtjevima iz upita, odnosno oglasa ili poziva za nadmetanje.<sup>59</sup> Ponuda koja nije u skladu s tim zahtjevima, odnosno nepotpuna ponuda, ponuda s bitnim otklonima od postavljenih zahtjeva u pogledu kakvoće, količine, cijene, uvjete plaćanja,

---

<sup>57</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 427

<sup>58</sup> Ibidem, str. 428

<sup>59</sup> Ibidem, str. 430

troškova uporabe predmeta nabave i dr., ili ponuda ponuđača koji nema dokaza o svojoj sposobnosti, neprihvatljiva je i treba ju isključiti iz daljnjeg razmatranja.

Postavlja se i pitanje broja pravovaljanih ponuda. S obzirom da se to pitanje u praksi različito regulira, slično kao i pitanje broja upita, nailazimo na različita rješenja. Kod nove nabave magične broj su tri ponude.

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

To su prvenstveno ova ispitivanja:

- zadovoljava li ponuđena kakvoća predmeta nabave naše zahtjeve?
- je li ponuđena količina predmeta nabave u skladu s količinom u upitu, odnosno s našim potrebama i politikom količina nabave?
- je li cijena predmeta nabave primjerena tržišnim cijenama i je li raščlanjena na način kako je traženo u upitu da se može analizirati?
- jesu li uvjeti i način plaćanja u skladu s tržišnom situacijom te s našim zahtjevima i mogućnostima?
- tko snosi troškove pakiranja te rizike otpreme i transporta?
- može li dobavljač ispuniti zahtijevani rok isporuke?
- koji su ostali kriteriji značajni za poslovne odnose i kako ih ispunjava pojedini ponuđač?<sup>60</sup>

#### **5.4. Vođenje pregovora u nabavi**

U procesima razmjene ponuđač određuje vrijednost svojih dobara, usluga, prava i informacija s ciljem da pokrije troškove njihova stvaranja i da ostvari dobit na temelju procijenjenih koristi za druge. 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. Protivnici moraju sami doći do rješenja nakon što ocijene pojedina stajališta. S obzirom da su interesi jedne i druge strane da za sebe ostvare što veće pogodnosti, ovisi o njihovim znanjima, iskustvu, volji, odlučnosti i umijeću primjene tehnike i taktike pregovaranja koliko će u tome uspjeti. Osim poznavanja robe ili usluga koje trebaju pribaviti, pregovarači u nabavi moraju poznavati ljude s kojima posluju. Nije

---

<sup>60</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 431

riječ o pobjeđivanju drugih, nego da ih se pridobije na suradnju i realizaciju otkrivenih prednosti za jednu i drugu stranu.<sup>61</sup>

Pregovori u postupku nabavljanja vode se s ciljem zaključivanja ugovora ili, pak, poboljšanja uvjeta ugovora o nabavi ili u situacijama kada prilikom izvršenja ugovora dolazi do otklona od ugovorenih odredbi koje valja dogovorno riješiti. Predmeti pregovora su elementi ponude koji nisu za kupca prihvatljivi. To su najčešće cijene, kakvoća i rokovi isporuke predmeta nabave, ali i ostali elementi ponude često su predmet pregovaranja. Pregovori nisu potrebni u postupku nabavljanja jednostavnih predmeta nabave malene vrijednosti za koje se ponuda oblikuje na tržištu djelovanjem konkurencije. Tada pregovorima ne možemo postići značajnije poboljšanje ponuđenih uvjeta. Postignuti rezultati ne bi opravdali utrošeno vrijeme i troškove nastale pregovorima.<sup>62</sup>

## 5.5. Ugovor o nabavi

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

Detaljno i jasno navedena prava i obveze stranaka u ugovoru te nedvosmisleno definiran predmet ugovora trebaju osigurati da se posao nabave odvija bez većih dodatnih problema. Ugovor bi trebao sadržavati sve što je dogovoreno, kao i sve tehničke i komercijalne odredbe, kako ne bi tijekom izvršenja ugovora, ili u slučaju spora, bila moguća jednostrana interpretacija.<sup>63</sup>

Za potrebe jednokratne nabave stranke izbjegavaju izradu detaljnih oblikovanih ugovora jer njihova priprema iziskuje mnogo posla, jer se u dosadašnjem poslovanju pokazalo da je ekonomičnije koristiti jednostavne oblike ugovora i zbog toga jer bi ugovori mogli loše utjecati na dosadašnje fleksibilne poslovne odnose.

Najčešće se ugovori zaključuju na temelju ponude dobavljača, njezine analize i rezultata pregovora u svezi uvjeta kupoprodaje. Kada se usklade tehnički i komercijalni uvjeti

---

<sup>61</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 447

<sup>62</sup> Ibidem, str. 448

<sup>63</sup> Ibidem, str. 468



kupoprodaje, onda se može sastaviti i potpisati ugovor. Osim takvog načina, ugovori o nabavi mogu se zaključiti na temelju ponude i prihvata ponude te narudžbe i prihvata narudžbe.

Bitni elementi ugovora o nabavi jesu oznake ugovornih strana, predmet ugovora i cijenu. Ostali elementi su kakvoća predmeta nabave, način pakiranja, rok, način i mjesto isporuke, uvjeti i mjesto plaćanja, način transporta, osiguranje, jamstvo, nadležnost suda u slučaju spora i razni drugi uvjeti kojih se stranke moraju pridržavati.<sup>64</sup>

## 5.6. Narudžba

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

Dobavljaču se nabava može dostaviti:

- kao prihvata ponude prodavaoca u kojem se daje izjava o prihvatu bez navođenja svih elemenata i uvjeta ponude (ako kupac u potpunosti prihvaća uvjete iz ponude u roku u kojem ponuda obvezuje ponuđača);
- kao nova ponuda, ako nabava nije dijelom ili u cijelosti suglasna s ponudom dobavljača u takvim slučajevima narudžba sadrži poziv na ponudu prodavaoca i prijedloge promjene uvjeta ponude koje kupac ne prihvaća;<sup>65</sup>
- kao prijedlog za zaključivanje posla na temelju poznatih uvjeta prodaje dobavljača (npr. na temelju cjenika, kataloga, prijašnje isporuke, oglasa u medijima);
- kao nalog za izvršenje dijela isporuke robe na temelju okvirnog ili godišnjeg ugovora.

Narudžba treba sadržavati naziv i adresu kupca (naručioca) koji ispostavlja narudžbu, naziv i adresu dobavljača (prodavaoca) kojem je upućena narudžba, broj narudžbe, datum narudžbe i oznake na koje se treba pozvati u komunikacijama, redni broj predmeta koji naručujemo, točan opis predmeta naručivanja s podacima o kakvoći, jedinici mjere, količini i cijeni, uvjete kupnje, rok i mjesto isporuke, rok i način plaćanja, način otpreme i ostalo što je dogovoreno između stranaka s potpisom naručioca.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 469

<sup>65</sup> Ibidem, str. 476

<sup>66</sup> Ibidem, str. 477

U klasičnom načinu organizacije poslovanja narudžba se ispostavlja u više kopija. Broj kopija narudžbe ovisi o organizaciji poduzeća i o informacijskom sustavu. Originalna narudžba i jedna kopija, koja umjesto »Narudžba« ima naziv »Potvrda prihvata narudžbe«, dostavljaju se dobavljaču, jednu kopiju zadrži služba nabave, a po jedna kopija dostavlja se prijammom skladištu, ulaznoj kontroli i podnositelju zahtjeva za nabavu. Osim toga kopije se mogu dostaviti financijskoj službi radi informiranja o potrebnim financijskim sredstvima, skladišnoj službi radi pripreme skladišnog prostora, prodajnoj službi radi kalkulacije cijena i drugima ako je to predviđeno organizacijom poslovanja.

Prihvat narudžbe zajedno s narudžbom predstavlja kupoprodajni ugovor. S tog je gledišta prihvat narudžbe potreban kao element ugovora i valja nastojati da ga dobijemo. Kako bi se dobavljaču olakšao posao potvrde prihvata narudžbe, šalje mu se uz narudžbu i kopija na kojoj potvrđuje prihvat. Ako dobavljač ne mijenja tekst kopije narudžbe, onda je prednost takvog postupka što se zna da su prihvaćeni svi uvjeti nabave. Ako u prihvatu narudžbe ima otklona od narudžbe, a nabava s njima nije suglasna, onda o tome mora odmah obavijestiti dobavljača.<sup>67</sup>

U praksi se, doduše, izvršavaju mnoge narudžbe čiji prihvat dobavljač ne potvrdi, ni pismeno, ni usmeno, nego reagira izvršavanjem radnje tj. isporuči robu. U takvim slučajevima sklopljen je ugovor djelovanjem dobavljača na temelju narudžbe.

## **5.7. Prijam materijala u skladište**

Skladišna služba je jedna od vrlo važnih službi u poduzeću. Njen je zadatak da stručno i pregledno uskladišti robu, da joj očuva vrijednost i da je izdaje na osnovu dokumenata. U širem smislu, skladišnoj službi je zadatak da organizira prijam i uskladištenje materijala u skladište poduzeća, izdavanje materijala za potrebe procesa proizvodnje, izvršenje prijama poluproizvoda vlastite proizvodnje i nedovršene proizvodnje iz proizvodnih odjeljenja i njihovo izdavanje proizvodnim odjeljenjima na daljnju preradu, te izvršenje prijama gotovih proizvoda iz proizvodnih odjeljenja i njihova otprema kupcima.<sup>68</sup>

Materijal se prima u skladište nakon preuzimanja otpremnih dokumenata i nalaza prijamne kontrole. Kod prijama u skladište, materijala isporučenih od drugih poduzeća, ispostavlja se skladišna primka. Primka se ispostavlja i u drugim slučajevima eksternog prijama (isporuke tuđe robe na preradu, doradu ili popravak; tuđe robe na skladištenje, vlastite robe koja se vraća sa servisa, vlastite ambalaže koju vraćaju kupci). Ako je riječ o neutrošenom materijalu koji se u

---

<sup>67</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 478

<sup>68</sup> I. Medvešček: Organizacija nabave: Ekonomika, organizacija, metodika i tehnika, Zagreb: Privreda 1962., str. 453

skladište vraća iz vlastite proizvodnje ili od drugih korisnika u poduzeću, onda korisnik koji vraća materijal ili skladištar ispostavlja dokument koji se naziva »Povratnica«. U slučaju da se u skladište prima materijal iz drugog skladišta istog poduzeća onda se ispostavlja »Međuskladišnica«.

U skladištu se odvijaju procesi transporta, kontrole, premještanja, obrade i komisioniranja.<sup>69</sup>

Robu treba skladištiti prema vrstama i svojstvima. Posebnu pozornost treba posvetiti lomljivoj, zapaljivoj, pokvarljivoj i po zdravlje opasnoj robi osjetljivoj na razne utjecaje i smjestiti ju u adekvatni skladišni prostor. Tešku robu treba smjestiti bliže mjestu izdavanja, na podu ili na donjim dijelovima regala. Robu koja zauzima mnogo prostora, a nije osjetljiva na razne utjecaje treba smjestiti na otvorena skladišta. Roba koja ima veliki koeficijent obrtaja treba smjestiti bliže mjestu izdavanja ili u decentralizirana skladišta, kako bi se smanjili troškovi unutarnjeg transporta.

Robu na skladištu treba smjestiti prema usvojenim načelima na način da ju možemo lagano pronaći, kontrolirati i prema potrebi izdati.<sup>70</sup>

## 5.8. Reklamacije

O stručnom pregledu robe i nalazima provedenog ispitivanja kakvoće prijamna kontrola treba odmah obavijestiti nabavu, kako bi se probleme kakvoće isporučene robe što prije riješilo, s ciljem da se pravodobno zadovolje potrebe korisnika.

Kupac prigovore može priopćiti dobavljaču usmeno u roku određenom za prigovore, ali ih mora pismeno potvrditi i dostaviti stručne nalaze, ako ih ima. Ako prigovor ne stavi pravodobno, smatra se da je robu preuzeo bez prigovora o njezinoj kakvoći.<sup>71</sup>

Kada je riječ o skrivenim manama ili ako je prodavalac obmanuo kupca, kupac mora nedostatke o isporučenoj robi neodložno reklamirati, čim je otkrio manu.

Ako samo jedan dio isporučene robe ima nedostatke kupac ne može odbiti prijam ostale robe, izuzevši ako isporučena roba iznosi cjelinu ili ako kupac ima razlog da primi ugovorenu količinu samo u cjelini.

Kada je isporučena roba bolje kakvoće od ugovorene, kupac ne može zbog toga odbiti prijam robe, osim ako ima opravdan interes da mu se isporučí baš roba ugovorene kakvoće.

---

<sup>69</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 487

<sup>70</sup> Ibidem, str. 489

<sup>71</sup> Ibidem, str. 486

Ako kupac odustane od ugovora i isporučenu robu stavi prodavaocu na raspolaganje, mora na trošak i rizik prodavaoca robu čuvati ili je dati na čuvanje javnom skladištu, a ako to nije moguće, onda osobi koju na zahtjev kupca odredi trgovački sud, te o tome obavijestiti prodavaoca. U slučaju da je roba stavljena prodavaocu na raspolaganje neprikladna za čuvanje ili su troškovi njezina čuvanja ili održavanja nerazmjerno veliki, kupac može na trošak i rizik prodavaoca, a po dopuštenju trgovačkog suda, izložiti robu javnoj prodaji. Međutim, ako roba ima tržišnu cijenu, ili ako je malene vrijednosti, ili je pokvarena, ili se može brzo pokvariti, kupac može robu prodati i bez dopuštenja trgovačkog suda. Iz prihoda postignutog javnom prodajom naplati svoje troškove, a ostatak mora predati prodavaocu ili deponirati na trgovačkom sudu.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 487

## **6. ORGANIZACIJA LOGISTIČKIH AKTIVNOSTI U NABAVI PODUZEĆA GUMIIMPEX-GRP D.D**

Poduzeće GumiImpex-GRP dioničko je društvo. GumiImpex-GRP d.d. Varaždin razvio je svoju osnovnu djelatnost na proizvodima od guma, te plasira na domaće tržište automobilske gume za osoba, teretna vozila, autobuse i velike radne strojeve najpoznatijih svjetskih proizvođača guma Michelin, Goodyear, Sava, Bridgestone, Kormoran i dr. Proizvodi više od sedam tisuća različitih gumeno-tehničkih proizvoda, obavlja usluge gumiranja velikih posuda i valjaka i sustavno se razvija praćenje novih tehnoloških dostignuća.

### **6.1. Razvoj poduzeća kroz povijest**

Povijesni razvoj poduzeća GumiImpex-GRP d.d.:

- 20. travnja 1970. otvorena je "Obrtničko vulkanizerska radionica" vlasnika Rudolfa Kirića u ulici Frana Kurelca u Varaždinu.

- 1975. seli se u vlastiti prostor u Kukuljevićevoj ulici. Proširena je proizvodnja gumeno-tehničkih proizvoda.

- 27. ožujka 1990. osnovano je poduzeće "GumiImpex".

- 05. travnja 1990. prvotno poduzeće postaje trgovačko društvo "GumiImpex d.o.o.". Poduzeće broji 15 zaposlenih.

- 10. ožujka 1993. otvoren je novi poslovno-proizvodni prostor u Miškinoj ulici, istočna industrijska zona grada Varaždina.

- 1996. dograđeno je 1.500 m<sup>2</sup> proizvodnog prostora i ugrađena visokoproduktivna oprema. Instalirana je oprema GASKET JET (rezanje brtvenih materijala vodenim mlazom) i SEAL JET.

- 2000. otvorena je nova linija obnove guma za teretna vozila i autobuse prema GAR – Goodyear Authorized Retreader tehnologiji, koja kasnije prerasta u NEXT TREAD Goodyear i NEXT TREAD Dunlop marku obnovljenih guma.

- 11. rujna 2002. Poduzeće posjeduje Certifikat prema Međunarodnom pravilniku ECE R 109 (jednake odredbe u homologaciji proizvodnje obnovljenih guma za gospodarska vozila i njihove prikolice). Ova homologacija omogućuje uporabu obnovljenih guma i prometovanje cestama Europske unije.

- 2003. završen je novi objekt s poslovnim, proizvodno-skladišnim te prodajnim prostorom ukupne površine 4.800 m<sup>2</sup>. Nabavljena je oprema za interferometrijsku kontrolu u obnovi guma. Linija za obnovu guma postaje partner korporaciji BRIDGESTONE (marka QUALITREAD).

- 11. lipnja 2004. poduzeće je posjetio predsjednik RH Stjepan Mesić i tom prilikom prezentiran mu je projekt investicije u reciklažu otpadnih guma. Poduzeće broji 141 zaposlenih.
- u listopad 2004. uvedene su ISO norme 9001 i 14001.
- 19. listopada 2005. otvoren je pogon za reciklažu guma, kao GRP d.o.o. u Slobodnoj zoni Varaždin, prvi takve vrste u Hrvatskoj. Objekt s pratećom infrastrukturom i opremom je investicija vrijedna 6,5 milijuna EUR-a. Osvremenjen je prostor vulkanizerske radionice sa 10 radnih pozicija za osobna vozila i 6 pozicija za teretna vozila.
- 01. srpnja 2006. osnovan je GumiImpex-GRP d.o.o.; pogon za reciklažu postaje dijelom istog poduzeća. Uvedena je RECAMIC (Michelin) linija za obnovu guma.
- 01. siječnja 2008. poduzeće postaje dioničko društvo. Investira se u opremu i tehnička poboljšanja reciklaže uz povećanje kapaciteta za 25%, kao i u nove velike preše.
- 20. travnja 2010. slavi se četrdeseta godišnjica od osnivanja poduzeća. Poduzeće je pozicionirano među 400 najboljih poduzeća u Hrvatskoj prema ukupnom prihodu i broji 230 zaposlenih, čiji broj i dalje raste.
- 23. travnja 2013. otvoren je komercijalni centar sa suvremeno opremljenim vulkanizerskim servisom u Zagrebu, Slavenska avenija 26/5. Poduzeće broji 275 zaposlenih.<sup>73</sup>

## 6.2. Djelatnosti i proizvodi poduzeća

Osluškujući potrebe tržišta GumiImpex-GRP d.d. je uz svoju osnovnu djelatnost gumarstva, proširio ponudu asortimana namijenjenih tehničko održavanju industrijskih postrojenja te surađuje s renomiranim europskim tvrtkama. Neke od njih su INA (ulja i maziva), SFK (ležajevi, remenje), SIMRIT FREUDENBERG (radijalna osovinska brtvila), LOCTITE-HENKEL (sredstva za osiguranje, brtvljenje, lijepljenje), HABASIT I SAMPLA (PVC i modularne transportne trake za laku industriju), OPTIBELT i SAVA GOODYEAR (klinasto, zupčasto remenje i dr.).<sup>74</sup>

Poduzeće GumiImpex-GRP d.d. treba osigurati:

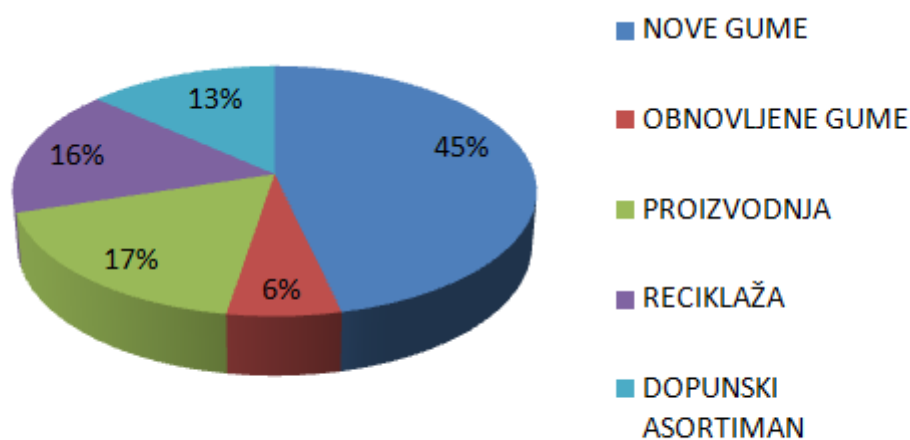
- postizanje utvrđene vizije, misije i ciljeve poslovanja,
- povećanje povjerenja i zadovoljstva kupaca njihovih proizvoda i korisnika usluga,
- ekološki orijentiran odnos prema okolišu,
- smanjenje troškova poslovanja uslijed uspješnog izvođenja procesa,
- dokazivanje zadovoljenja zahtjeva normi ISO 9001 i 14001.

<sup>73</sup> Gumiimpex-GRP, Povijest tvrtke: <http://gumiimpex.hr/o-nama/povijest-tvrtke/>, dostupno 26.08.2016.

<sup>74</sup> Gumiimpex-GRP, O nama: <http://gumiimpex.hr/o-nama/>, dostupno 31.08.2016.

Najznačajnije djelatnosti poduzeća GumiImpex-GRP d.d. jesu:

1. proizvodnja proizvoda od gume:
  - proces izrade brtvila,
  - proces gumiranja valjaka, cijevi, posuda i ventila,
  - proces proizvodnje prešanih i ekstrudiranih proizvoda,
  - procese izrade transportnih traka i plosnatog remenja,
  - proces izrade proizvoda od poliuretana;
2. obnova vanjskih teretnih guma;
3. sakupljanje i uporaba posebne kategorije otpada – otpadnih guma;
4. reciklaža otpadnih guma:
  - proizvodnja proizvoda od gumenog granulata/gumenih niti;
5. proizvodnja »zelene« električne energije (solarne elektrane);
6. vulkanizerske usluge;
7. usluge pranja osobnih i teretnih vozila;
8. kupnja i prodaja robe na veliko.



Grafikon 1. Djelatnosti poduzeća GumiImpex-GRP d.d.

### 6.3. Ciljevi, misija, vizija i strategija poduzeća

Glavni cilj poduzeća GumiImpex-GRP d.d. počiva u postizanju zadovoljstva te prepoznavanju potreba i ispunjavanju ukupnih očekivanja kupaca i korisnika:

- vrhunskom kvalitetom, pouzdanošću i sigurnošću pruženih usluga obnove svih vrsta guma za teretna vozila poznatih svjetskih proizvođača, pruženih usluga gumiranja kao i proizvodnje

svih vrsta gumenih brtvila i gumeno-tehničkih proizvoda za ugradnju ili održavanje postrojenja i opreme široke gospodarske primjene,

- kontinuiranom osiguranju dostupnosti informacija i savjetodavne stručne pomoći o svim vrstama automobilskih guma svjetskih poznatih proizvođača za sve vrste vozila, kao i mogućnost isporuke i ugradnje istih na vozila i/ili radne strojeve, uz poštivanje dogovorenih rokova isporuka i ugradnje,

- aktivnim sudjelovanjem na smanjenju nepovoljnih ekoloških utjecaja na okoliš kroz sakupljanje otpadnih guma i njihov prihvata s područja cijele Republike Hrvatske te reciklažu otpadnih guma i njihov prihvata s područja cijele Republike Hrvatske te reciklažu otpadnih guma s ciljem ponovne upotrebe recikliranog gumenog granulata/niti i proizvoda od reciklirane gume.

Izvršnost u svim aktivnostima tvrtke GumiImpex-GRP d.d. temeljena je na vjeri u timski rad i naše zaposlenike, a podržana je kroz osiguranje konstantne izobrazbe i usavršavanja, poticajnog okruženja, osiguranje potrebnih resursa kao i izbor i stalni nadzor nad dobavljačima s ciljem osiguranja kvalitetnih i pravovremenih ulaznih sirovina.

Svi zaposlenici, sukladno svojim odgovornostima, obvezni su poduzimati radnje za postizanje ciljeva društva i za zadovoljenje zahtjeva sustava upravljanja kvalitetom.

*Misija* poduzeća GumiImpex-GRP d.d. jest planirati, postaviti i nadzirati poslovanje i pružanje usluga na način da se osigura:

- kvalitetno dugoročno partnerstvo s kupcima i dobavljačima,
- zadovoljenje potrebe kupaca za automobilskim gumama iz osobnog i gospodarskog programa te gumeno-tehničkim proizvodima razne primjene u gospodarstvu i poljoprivredi,
- visoka kvaliteta gumarskih proizvoda i usluga primjenom najbolje dostupne tehnologije proizvođača guma i proizvoda od gume,
- uporaba svih sakupljenih količina otpadnih guma s područja Republike Hrvatske i proizvodnja gumenog granulata kao i sirovine za novi uporabni životni vijek, čime se izravno poboljšava zaštita okoliša,
- sustavno ulaganje u nove tehnologije i znanje uz uvažavanje načela zaštite okoliša, te u stvaranje kvalitetnih i kreativnih ljudskih potencijala,
- zadovoljstvo svih zainteresiranih strana: kupaca, dobavljača, zaposlenih, vlasnika i lokalne zajednice.



Vizija poduzeća GumiImpex-GRP d.d. jest biti regionalni lider u gumarskoj branši. Kroz reciklažu otpadnih guma obrađivati otpadne gume i proizvoditi korisnu sekundarnu sirovinu – gumeni granulata te finalne proizvode od gumenom granulata.

*Strateški ciljevi* poduzeća GumiImpex-GRP d.d. odnose se na:

- postizanje punog zadovoljstva kupaca i korisnika njihovih usluga uz održavanje pozitivne predodžbe javnosti o poduzeću,
- nadmoćni konkurentski položaj na regionalnom tržištu među proizvođačima obnovljenih teretnih guma, uz stalni razvoj kroz primjenu najboljih dostupnih tehnologija obnove guma,
- realizacija postavljenih godišnjih poslovnih planova,
- primjena ekološki prihvatljivih procesa, koji će doprinijeti dodatnom poboljšanju kvalitete usluga, prodaji i proizvodnje gumeno-tehničkih proizvoda te smanjenju nepovoljnog utjecaja na okoliš,
- razvoj novih proizvoda od gume, osluškajući potrebe tržišta i koristeći raspoložive tehničko-tehnološke i ljudske resurse.
- reciklažom otpadnih guma oslobađati okoliš otpada, što je u interesu šire društvene zajednice te ga pretvarati u sekundarnu sirovinu za ponovnu upotrebu,
- neprestano usklađivanje poslovanja s važećim propisima i normama,
- kontinuirano osposobljavanje i educiranje svih zaposlenika s ciljem razvijanja stručnosti i svekolikih znanja, kao i svijest o zaštiti okoliša.

U sljedećim tablicama prikazani su godišnji ciljevi strateškog upravljanja za godinu 2015.

#	Cilj kvalitete	Opis	Investicija	Krajnji rok	Odgovorna osoba
1.	<b>Proširenje tržišta za prešane gumene proizvode u EU</b>	Otvorenje većih mogućnosti plasmana prešanih gumenih proizvoda na tržište Europske unije. Izlagati na sajmu Wasser 2015. godine u Berlinu koji se održava u 5. mjesecu, te posjetiti nekoliko stručnih sajmova tijekom godine (u Münchenu 09.06.,ACHEMA u Frankfurtu 15.-19.06.) i DKT u Nürnbergu 29.06.-02.07.). Prijaviti izlaganje na sajmu IFAT koji se održava početkom sljedeće godine i pripremiti se kao samostalan izlagač. Nakon posjete/izlaganja na sajmovima, obraditi prikupljene kontakte – uputiti našu ponudu i produbljivati kontakte s potencijalnim kupcima.	Obrada proširenog tržišta Europske unije	Tijekom 2015. godine	uprava društva voditelj proizvodnje tehnolog

2.	<b>Zadržati likvidnost poslovanja</b>	<p><b>Poboljšati</b> likvidnost kroz povećanje virmanske naplate, a istodobno smanjenje udjela kompenzacija.</p> <p><b>Bonitet</b> kupaca utvrđuje se što češće kroz provjere financijske discipline, a u procjeni sudjeluju zajedno voditelj financija, voditelj prodaje i financijski direktor.</p> <p><b>Problematične</b> situacije rješavati što je moguće brže zajedničkim sudjelovanjem prodaje i financija – potrebno je koristiti najefikasniji način naplate prije potpune blokade dužnika.</p>	Angažirana specijalizirana tvrtka – snimljen bonitet svih kupaca temeljem čega se postavljaju novi limiti kupaca	Utvrđivan je novih limita kupaca uz primjenu sustava tijekom godine te proširenje aktivnosti po potrebi	komercijalni direktor voditelji regija u prodaji voditelj računovodstva i financija financijski voditelji naplate po regijama uprava društva
3.	<b>Proces obnove teretnih guma</b>	Pomoć tehničkog osoblja iz obnove guma u prodaji kod kupaca u voznom parku. Provoditi mjerenja u voznim parkovima kako bi dokazali da je GAR kvalitetniji od nove gume kineske proizvodnje.	Prilagodba tehničkog osoblja, a po potrebi i edukacija	Tijekom 2015. godine	voditelj obnove guma voditelji regija u prodaji
4.	<b>Nabava</b>	Potrebno je reorganizirati cijeli odjel nabave kako bi se postizali bolji rezultati u poslovanju. Reorganizacija bi se trebala provesti do završetka tekuće godine tako da sljedeća starta s poboljšanjima u domeni nabave.	Angažman savjetnika za poboljšanja – reorganizaciju	Do 31.12.2015. godine	voditeljica nabave vanjski suradnici
5.	<b>Plan prodaje za 2015.:</b> <b>Auto-gume +9%</b> <b>Obnovljenje gume +5%</b> <b>Dop. asortiman +5%</b> <b>Proizvodnja +12%</b> <b>Reciklaža +16%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- komercijalni direktor i voditelji prodaje trebaju utvrditi plan prodajnih aktivnosti te pratiti njegovo ostvarenje, mjesečni i tjedni operativni planovi</li> <li>- interventne aktivnosti po potrebi</li> <li>- planove, rezultate i korektivne aktivnosti prezentirati upravi</li> </ul>	Angažman prodajnog rukovodstva, ali i svih zaposlenih u prodaji na ostvarenju plana.	Tijekom 2015. godine	komercijalni direktor voditelji prodaje vanjski suradnici
6.	<b>Pronaći tržište za gumeni prah</b>	Nakon što je proizvodni proces dobivanja gumenog praha uspostavljen početkom godine, potrebno je pronaći tržište za plasman praha i iskoristiti ugrađeni kapacitet proizvodnje gumenog praha.	Pronalaženje tržišta, po potrebi edukacija osoblja	Tijekom 2015. godine	voditelj reciklaže uprava društva
7.	<b>Istraživanje i razvoj devulkanizacije gumenog granulata</b>	Nastavak projekta uključuje istraživanje tehnologija u FRANCUSKOJ i KANADI. Nakon provedenog istraživanja potrebno je odabrati tehnologiju koja će se instalirati te ugovoriti isporuku opreme. Investicija treba biti isplativa kako finalni proizvod,	Istraživanje mogućih tehnoloških rješenja i potrebne opreme	2012.-2015.	uprava društva rukovoditelj reciklaže

		devulkanizirani granulati ne bi bio skuplji od sirove gumene smjese.	do kraja godine		
8.	<b>Dobava otpadnih guma iz vanjskih regionalnih tržišta</b>	Kako bi se popunili instalirani kapaciteti pogona za reciklažu, otpadne gume nabavljati iz susjednih država, a to uzeti kao trajni zadatak. Nastaviti uvoz otpadnih guma iz dosadašnjih država, a ugovoriti iz drugih regionalnih zemalja.	Operativno odrađivati kroz cijelu godinu	Tijekom 2015. godine	uprava društva voditelj logistike u reciklaži
9.	<b>Izobrazba stručne i poslovne edukacije/treninzi</b>	Sukladno potrebama sustava, uz podršku naših partnera i drugih udruga, potrebno je provoditi stručne i poslovne edukacije tijekom godine kao i regionalno blisku izobrazbu. Osobito se dobro trebaju educirati svi novi zaposlenici prema normi ISO 9001:2008 za sustav upravljanja kvalitetom. O toj temi izrađen je GODIŠNJI PLAN IZOBRAZBI koji se tijekom godine dopunjava novim sadržajima.	godišnji plan izobrazbi + prateći zapis o održanim edukacijama	Tijekom 2015. godine	svi voditelji pojedinih radnih jedinica voditelj SUKO uprava društva
10	<b>Angažman novih vježbenika</b>	Zaposleno je nekoliko pripravnika/vježbenika preko Hrvatskog zavoda za zapošljavanje kako bi se osposobili za moguće buduće poslove u sustavu. U planu je zapošljavanje još dva radnika (strojarska inženjera) do kraja godine.	Oprema + angažman mentora i vježbenika na organizaciji rada	Tijekom 2015. godine	uprava društva novi vježbenici
11.	<b>Nastavak rada na elektroničkom katalogu vlastitih gumenih proizvoda – nije ostvareno u 2014.</b>	Širok asortiman gumenih proizvoda vlastite proizvodnje katalogiziran je u elektroničkom obliku. KATALOG omogućuje brzo snalaženje u operativi i povećava mogućnosti prezentacije vlastitih proizvoda kroz kvalitetan, suvremen oblik kataloga vlastitih proizvoda od gume. NASTAVITI popunjavanje elektroničkog kataloga.	NADOPUNITI katalog i ažurirati ga redovito s novim proizvodima	U primjeni od 2013., nastavak rada u 2015. godini	voditelj proizvodnje informatičar
12.	<b>Poboljšanje postojeće web-stranice</b>	Napraviti promjene postojeće web stranice - ostvariti suvremenu i interaktivnu stranicu vezano uz auto gume koje još uvijek nisu prikazane na zadovoljavajući način.	1. tehnička podrška informatičara 2. marketing	Tijekom 2015. godine pa nadalje	informatičar marketing
13.	<b>e-prodaja auto-guma – nije ostvareno u 2014.</b>	Potrebno je izraditi plan e-prodaje te organizirati internetsku prodaju auto-guma koristeći kvalitetan program i popratnu logistiku kao i marketinšku promociju kako bi internetska stranica s e-prodajom bila uspješna.	- program - prodajna podrška - logistika - marketing	Do kraja 2015. godine	informatičar marketing uprava društva
14.	<b>Novi informatički operativno-analitički sustav za cijelu tvrtku</b>	Novi informatički sustav trebao bi omogućiti poboljšanu/funkcionalniju operativnu obradu poslova i operativnih dokumenata, praćenje i planiranje zaliha. Novi informatički sustav treba omogućiti i dobivanje kvalitetnijih poslovnih analiza svih segmenata sustava. Uvest će se u prvih 6 mjeseci, a do kraja godine treba sve uhodati. Potrebno je dopuniti što nedostaje kao i educirati	1. izraditi plan prog. rješenja 2. instalirati infor. opremu 3. instalirati programe 4. educirati	Tijekom 2015. godine	informatičari uprava društva voditelji po odjelima

		zaposlenike kako bi mogli što kvalitetnije obavljati posao.	zaposlenike 5. instalirati "novi IT sustav"		svi korisnici IT sustava
15.	<b>Vulkanizerski servis Zagreb-nastavak započetog projekta od prethodne godine</b>	U novom dijelu servisa za teretna vozila potrebno je doraditi organizaciju te ustabiliti ekipu radnika u vulkanizerskom servisu i autopraonici, a po potrebi i educirati. Također je bitno komercijalno obraditi zagrebačko područje iz novoga komercijalnog centra.	- komercijalni planovi - ekipiranje - edukacija	Tijekom 2015. godine	predsjednik uprave  svi zaposlenici novog servisa u Zagrebu
16.	<b>Proizvodnja sirovih gumenih smjesa</b>	Prethodne godine instalirana je linija mješaona gume (sirove gumene smjese). U sklopu linije gumenih smjesa uspostavljen je novi laboratorij s kompletnom opremom za potrebe mješaone. U tekućoj godini potrebno je educirati dva tehnologa za rad na liniji, istražiti nove gumene smjese s novim recepturama te smanjiti troškove proizvodnje zbog manje potražnje gumenih smjesa s vanjskog tržišta.	1. uspostaviti rad laboratorija 2. educirati tehnologe 3. istražiti nove recepture 4. smanjiti troškove proizvodnje	Tijekom 2015. godine	predsjednik uprave  tehnolog
17.	<b>Projekt izgradnje novog poslovnog objekta u Varaždinu</b>	U planu je ishoditi sve potrebne dozvole i završiti "rohbau" gradnju objekta od 10.000 m <sup>2</sup> na susjednoj zemljišnoj čestici kako bi se sljedeće godine obnova guma i skladište preselili na novu lokaciju da bi se oslobodilo dodatni prostor za proizvodnju gumeno-tehničkih proizvoda.	- ishoditi dozvole - "rohbau" gradnja objekta	Tijekom 2015. godine	uprava društva

Tablica 1. Pojedinačni ciljevi upravljanja kvalitetom

#	Cilj okoliša	Opis	Investicija	Krajnji rok	Odgovorna osoba
1.	<b>Razvrstavanje otpada</b>	U sustavu se razvrstavaju različite vrste otpada sukladno Zakonu o održivom gospodarenju otpadom (" <i>Narodne novine</i> " br. 80/13), koji nastaje zbog obavljanja djelatnosti. Cilj razvrstavanja otpada jest nastojanje kako bi se što manje otpada odlagalo na odlagališta zbog rasterećenja okoliša od nepovoljnih utjecaja. Praćenje gospodarenja otpadom u sustavu odvija se po propisima. Otpad se predaje odobrenim dobavljačima.	Odabrati ovlaštene dobavljače za nove ključne brojeve otpada, a sakupljeni otpad redovito predavati sakupljaču	Tijekom 2015. godine	voditelji pojedinih odjela  voditelj SUKO
2.	<b>Obrazovanje zaposlenika za rad s kemikalijama</b>	Potrebna je stručna edukacija laboranata koji rade s kemikalijama i posebna edukacija odgovorne osobe za rad s kemikalijama u Hrvatskom zavodu za toksikologiju. Novozaposlene osobe uputiti na obrazovanje prema normi ISO 14001:2004 za sustav upravljanja okolišem.	1. edukacija laboranata 2. edukacija odg.osobe za rad s kemikalijama	Tijekom 2015. godine	uprava društva  povjerenik zaštite na radu  odgovorna

					osoba za rad s kemikalijama
3.	<b>Prijava podataka vezano za okoliš u ROO</b>	ISZO je informatički sustav kojega vodi Agencija za zaštitu okoliša kao centralno mjesto za prijavu podataka o utjecajima na okoliš: emisije u zrak, vodu i tlo te postupanje s otpadom. Podaci se prijavljuju u Registar onečišćavanja okoliša (ROO), a dostava podataka utvrđena je rokovima kroz zakonsku regulativu s područja OKOLIŠA.	rok prijave u ROO je 01.03. tekuće godine za prethodnu kalendarsku godinu	Do 01.03.2016. prijaviti sve podatke u ROO za 2014. godinu	odgovorna osoba za ROO
4.	<b>Nadzor i praćenje rada solarnih elektrana</b>	Na krovovima objekata u sjedištu tvrtke u Varaždinu i u pogonu za reciklažu otpadnih guma u Trnovcu Bartolovečkom, na vrlo povoljnim lokacijama, postavljene su tri solarne elektrane: Kroz kontinuirano praćenje rada solarnih elektrana osigurati nesmetanu proizvodnju "zelene energije". Potrebno je pratiti efikasnost proizvodnje električne energije kako bi se uvidjela isplativost investicije.		Tijekom 2015. godine pa nadalje	uprava društva

Tablica 2. Pojedinačni ciljevi upravljanja okolišem

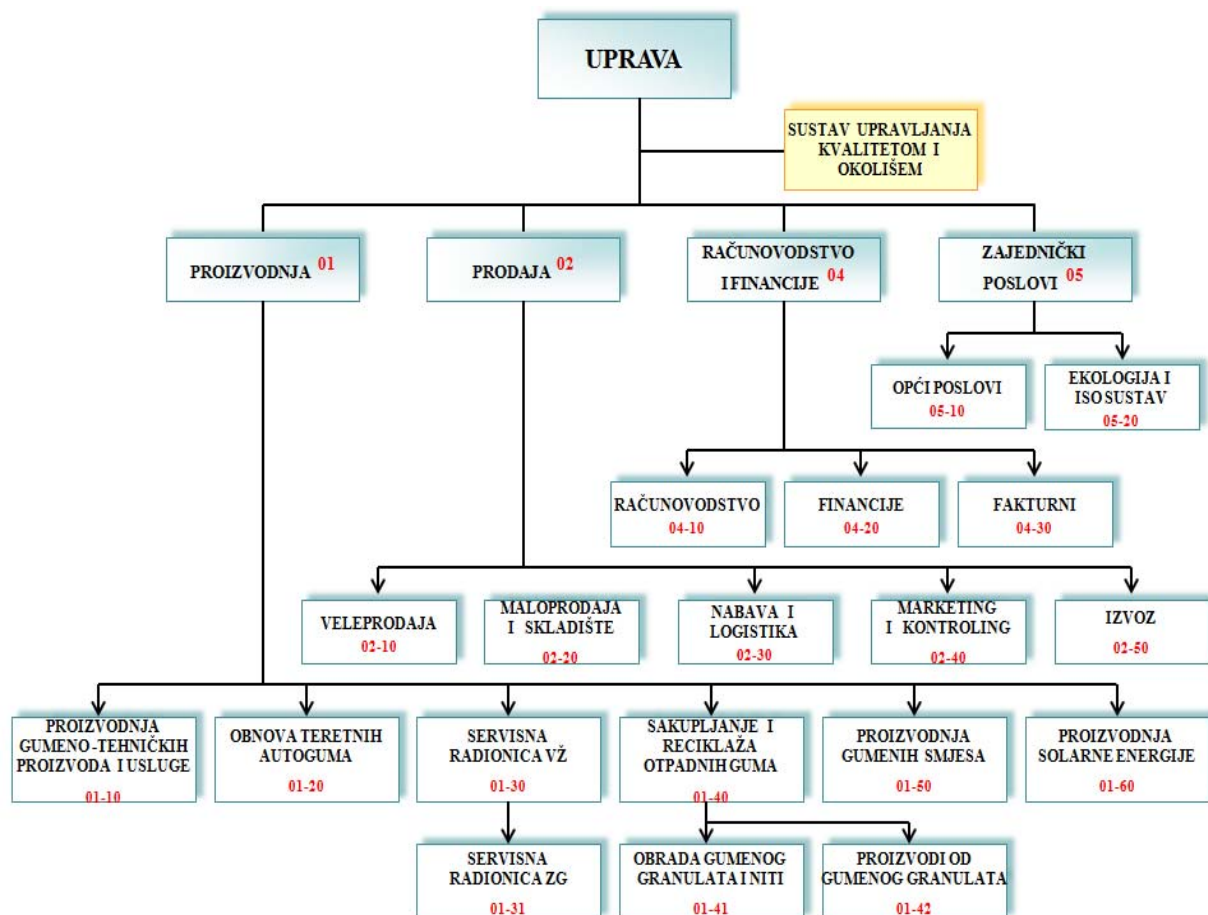
## 6.4. Organizacijska struktura poduzeća

Da bi svi organizacijski dijelovi poduzeća mogli usklađeno i homogeno djelovati, moraju biti međusobno povezani i integrirani – taj jedinstveni sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća naziva se organizacijskom strukturom poduzeća.

Poduzeće GumiImpex-GRP d.d. u listopadu 2004. godine uvodi ISO norme 9001 i 14001. Sustavi upravljanja kvalitetom (ISO 9001:2008) uspostavljeni su prema međunarodnim normama, osmišljeni su upravljački alati kojima je svrha olakšati upravljanje, umanjiti rizike, osigurati efikasnost i postizanje ciljeva.

ISO 14001:2004 sadrži smjernice o upravljanju vlastitim utjecajima na okoliš. Iskustvo dokazuje da postoji izravna veza između poslovne uspješnosti i odgovornog upravljanja okolišem. U okviru višegodišnjeg odgovornog rada poduzeće GumiImpex-GRP d.d. konstanto podiže svijest zaposlenika i šire javnosti o nužnosti reciklaže radi održivog razvoja tako da koristi obnovljive izvore energije, odgovorno gospodari otpadom i pridržava se svih standarda u proizvodnji i poslovanju općenito.

Poduzeće prati procesna organizacijska struktura (vidi sliku 6.1).



Slika 11. Organizacijska struktura poduzeća GumiImpex-GRP d.d.

Procesna organizacijska struktura poduzeća podijeljena je na 4 glavna sektora:

- proizvodnja,
- prodaja,
- računovodstvo i financije,
- zajednički poslovi.

U sektor proizvodnje spada:

- proizvodnja gumeno-tehničkih proizvoda i usluge;
- obnova teretnih auto-guma;
- servisna radionica Varaždin, na koju se nadovezuje i servisna radionica Zagreb;
- sakupljanje i reciklaža otpadnih guma:
  - obrada gumenog granulata i niti,
  - proizvodi od gumenog granulata;
- proizvodnja gumenih smjesa;

- proizvodnja solarne energije.

U sektor prodaje spada:

- veleprodaja,
- maloprodaja i skladište,
- nabava i logistika,
- marketing i kontroling,
- izvoz.

U sektor računovodstva i financija spada:

- računovodstvo,
- financije,
- fakturni.

U zajedničke poslove spadaju:

- opći poslovi,
- ekologija i ISO sustav.

## **6.5. Odjel nabave poduzeća GumiImpex-GRP d.d.**

U poslovnom sustavu prva organizacijska funkcija, koja mora pratiti tržište i (pred)vidjeti nadolazeće promjene, koja se prva mora prilagoditi i što je najvažnije sve to prenijeti na ostatak poslovnog sustava, jest nabava.

*Nabava* je pojam koji ima dvostruko značenje. U osnovnom značenju to je organizacijska jedinica unutar GumiImpex-GRP d.d., ali i djelatnost koja označava pribavljanje potrebnih roba ili usluga. Njena je uloga osigurati (pronaći, kupiti i dostaviti) odgovarajuće ulazne resurse koji će omogućiti optimalan rad proizvodnih, prodajnih i ostalih djelatnosti unutar GumiImpexa.

Opskrbljuje GumiImpex-GRP d.d. proizvodima, sirovinama, potrošnim materijalom, opremom, uređajima, uslugama i energijom kako bi se izvršio određeni poslovni zadatak.

*U širem smislu* u dužnost nabave spada razvoj strategijskog plana rada :

- u dogovoru s proizvodnjom (prodajom), mjesečno, tromjesečno i/ili godišnje planiranje,
- istraživanje tržišta: potraga za dobavljačima, kvalitetnijim resursima, suvremenijim tehnologijama, praćenje trendova i pravovremeno reagiranje na promjene,

- vođenje optimalnih zaliha,
- analizu proteklog rada i stanja, kontrola učinjenog,
- surađivati prilikom uvođenja novog proizvoda,
- njegovati dobar poslovan odnos s dobavljačima.

*U užem smislu* nabava je operativni posao koji uključuje :

- zaprimanje i provjeru zahtjeva za nabavom,
- odgovarajuću pripremu i slanje upita dobavljačima,
- zaprimanje i uspoređivanje ponuda,
- pregovore oko najboljih uvjeta (cijena, plaćanja, dostave),
- naručivanje,
- praćenje isporuke,
- zaprimanje robe na određeno skladište (izrada kalkulacija) i ulaznu kontrolu robe i prateće dokumentacije,
- rješavanje reklamacija ili nedostatke (neodgovarajuće dokumentacije),
- vođenje evidencije zaliha i nabave.

Djelatnik u nabavi prilikom svog rada mora posebno paziti da :

- proizvodi i usluge koje nabavlja budu odgovarajuće kvalitete i funkcionalnosti,
- odabere najpovoljniju opciju u danoj situaciji,
- naruči optimalnu količinu (bez manjkova, minimalni viškovi),
- roba stigne na vrijeme (kako bi se osigurao kontinuirani rad bez zastoja, te pravovremena isporuka kupcu,
- organizira potreban transport i prateću dokumentaciju,
- minimizira bilo kakav rizik za GumiImpex-GRP d.d.,
- osigura dobru podršku za vrijeme i nakon isporuke,
- održava dobre odnose s partnerima.

*Voditelj nabave* ima zadatak da organizira rad i zaposlenike u djelokrugu nabave i uvoza. Istraživa tržište, odnosno analizira ponude i predlaže najpovoljnije rješenje u djelokrugu nabave; s Upravom poduzeća definira i operativno provodi dogovorenu politiku izbora dobavljača; analizira i izvješćuje Upravu poduzeća u definiranim intervalima i oblicima izvješćivanja i/ili prema posebno utvrđenoj potrebi u djelokrugu rada nabave; obavezno prati stručnu literaturu i primjenu zakonskih propisa koji pokrivaju djelokrug rada nabave, te uvoza; vodi propisanu



dokumentaciju u djelokrugu nabave i uvoza; te obavlja i druge poslove, srodne djelokrugu nabave i uvoza, te prema nalogu direktora.

*Voditelj nabave auto-guma* ima zadatak da organizira rad u djelokrugu nabave te uvoza. Istraživa tržište, odnosno analizira ponude i predlaže najpovoljnije rješenje u djelokrugu nabave auto-guma; s Upravom poduzeća definira i operativno provodi dogovorenu politiku izbora dobavljača auto-guma; analizira i izvješćuje Upravu poduzeća u definiranim intervalima i oblicima izvješćivanja i/ili prema posebno utvrđenoj potrebi u djelokrugu rada nabave auto-guma; obavezno prati stručnu literaturu i primjenu zakonskih propisa koji pokrivaju djelokrug rada nabave auto-guma, te uvoza; vodi propisanu dokumentaciju u djelokrugu nabave i uvoza auto-guma; te obavlja i druge poslove, srodne djelokrugu nabave i uvoza, te prema nalogu direktora.

*Referent uvoza i nabave* provodi poslove nabave na inozemnom i domaćem tržištu. Istraživa tržište, odnosno analizira ponude i predlaže najpovoljnije rješenje u djelokrugu nabave, te uvoza; organizira i operativno provodi poslove vezane uz nabavu roba na inozemnom i domaćem tržištu, te ostale poslove vezane za poslovanje u djelokrugu nabave; u djelokrugu rada za koji je operativno zadužen po grupama proizvoda i/ili materijala, usklađuje potrebe proizvodnje i prodaje s raspoloživim materijalima i dopunskim asortimanom bilo optimalnim zalihama ili ažurnom nabavom u zadanim rokovima uz najniže moguće troškove po načelu dobrog gospodarstvenika; prati i ocjenjuje najmanje jednom godišnje dobavljače s kojima radi, te predlaže odobrene dobavljače za pojedine grupe dopunskog asortimana i materijala za proizvodnju, a po potrebi poduzima te korake i češće uslijed nastalih promjena ili utvrđenih novih, boljih mogućnosti nabave, s voditeljem nabave, a u slučaju potrebe i s Upravom poduzeća; na temelju analize dobavljača, utvrđuje konačnu listu odobrenih dobavljača po grupama asortimana/materijala; ažurno i točno vodi propisanu dokumentaciju u djelokrugu rada; prati stručnu literaturu i primjenu zakonskih propisa koji pokrivaju djelokrug rada nabave, a posebno primjenu propisa koji se odnose na uvoz; obavlja i druge poslove, srodne djelokrugu nabave i uvoza te prema nalogu direktora ili voditelja nabave.

Za proces nabave postoje kroz ISO sljedeći dokumenti:

- dokumentirani postupak – UPRAVLJANJE NABAVOM,
- radna uputa – NABAVA S INOZEMNOG TRŽIŠTA I ŠPEDICIJA,
- radna uputa – REKLAMACIJA DOBAVLJAČU.

Nabava u GumiImpex-GRP d.d. je centralizirana. Svi korisnici se javljaju sa svojim potrebama u odjel nabave. Nabava, kao i svi drugi dijelovi GumiImpex-a su pod direktorom i on se uključuje prema svojoj procjeni kod pregovaranja sa svim važnijim dobavljačima i kod svih većih projekata koji se trebaju realizirati.

## **6.6. Model organiziranja nabave repromaterijala u poduzeću GumiImpex-GRP d.d.**

*Tok nabave materijala:*

INTERNI NALOG ZA NARUDŽBU > UPIT DOBAVLJAČIMA > PRIKUPLJANJE I ANALIZA PONUDA > ODABIR NAJPOVOLJNIJE PONUDE > SLANJE NARUDŽBE DOBAVLJAČU > ZAPRIMANJE ROBE NA CENTRALNO SKLADIŠTE > IZRADA KALKULACIJE

*Tok dokumentacije u nabavi:*

**1. UPIT ZA PONUDU DOBAVLJAČA** kreira se kopiranjem dobivenog upita kupca iz prodaje, upita iz proizvodnje, trgovine, te uvidom na stanje skladišta/zalihi trgovačke robe.

**2. PONUDA DOBAVLJAČA** po dobivanju, ponude sa navedenim svim troškovima nabave (trošak dopreme, bankarska garancija) te mogućim rokom isporuke, predaju se osobama koje su kreirale upit za ponudu. Za ponude koje odgovaraju kupcima kreiraju se narudžbe - K (koje obavezno moraju sadržavati šifru, opis robe, količinu, veleprodajnu cijenu, rabat, način i mjesto isporuke). Od proizvodnje se za zadovoljavajuće ponude dobiva Interna narudžba.

**3. NARUDŽBA – D** je dokument kojim se na temelju narudžbe – K i Interne narudžbe, odnosno na temelju provjere stanja roba na zalih, naručuje roba kod odobrenog dobavljača odnosno kod novog dobavljača čija je ponuda zadovoljila tražene uvjete.

**4. SKLADIŠNICA** je dokument koji se kreira preuzimanjem narudžbe – D, po kvalitativnom i kvantitativnom prijemu robe na njihovo centralno skladište. Skladišnica se zajedno sa otpremnicom dobavljača i ostalim pratećim dokumentima dostavlja u nabavu – osobi koja je kreirala dotičnu narudžbu – D. Kreiranjem skladišnice zatvara se narudžba – D, a u sustavu se vidi da je roba na skladištu.

**5. PRETKALKULACIJA** se kreira preuzimanjem iz skladišnice, te se u dokument unose svi potrebni podaci (cijena, rabat, svi zavisni troškovi nabave) radi kalkulacije troškova nabave, kao i mjesto troška na koje se materijal/roba odnosi. Kompletiranu dokumentaciju (pretkalkulacija, skladišnica, otpremnica dobavljača sa svim drugim pratećim otpremnim dokumentima, narudžba – K) nabava prosljeđuje kalkulantu.

Početak godine kada je poduzeće počelo raditi na novom programu – dogovoreno je da se rade pretkalkulacije i za robu za koju se prije nisu radile pretkalkulacije (već su se samo ovjereni računi predavali u računovodstvo na knjiženje – uz naznaku na koju poslovnu jedinicu se troškovi odnose). Radi se o robi (razni potrošni materijal za proizvodnju, kancelarijski materijal, radna odjeća i dr.), uglavnom sve što ne ide na sastavnice.

Ukoliko se radi o uveznoj robi, otvara se zaključak u Nadzornoj knjizi, izradi pretkalkulacija koja se sa svim popratnim dokumentima dobavljača predaje jedan komplet kalkulantu a jedan komplet njihovoj špediciji.

**6. KALKULACIJA** se kreira preuzimanjem iz pretkalkulacije, referent nabave unosom marže definira veleprodajnu cijenu robe. Artikli se nalaze na pravim skladištima.

Po izradi kalkulacije, nabava narudžbe - K daje u prodaju da se po njima napišu otpremnice.

**7. FAKTURA DOBAVLJAČA ZA ISPORUČENU ROBU** - na dobivene fakture dobavljača upisuje se broj kalkulacije i šalje kalkulantu na pohranu. Ukoliko se radi o fakturi vanjskog dobavljača, na nju se u nabavi upiše broj zaključka i preda se na odlaganje u zaključak.

Permanentni zadatak nabave je traženje onih dobavljača koji su u stanju zadovoljiti zahtjeve opskrbe u pogledu kvalitete, količine, cijena i rokova (te drugih posebnih ciljeva nabave). Cilj je izbjeći situaciju da netko slučajno može postati dobavljač. Snaga nabave je u tome da zna kome se obratiti u slučaju hitnih potreba. Na izbor dobavljača u praksi najviše utječe: kvaliteta, zatim cijena, rok isporuke, plaćanje, lokacija, uslužnost, fleksibilnost i partnerstvo.

Upiti se šalju odabranim dobavljačima koji su prošli "provjeru" i koji se nalaze na popisu odobrenih dobavljača. Ukoliko se pojavi potreba za novim dobavljačima, oni se prate, i kroz izvjesni period ukoliko zadovolje, uvrštavaju se na listu odobrenih dobavljača.

Krajem svake godine ocjenjuju se dobavljači sa popisa odobrenih dobavljača – Ocjena DOBAVLJAČA (vidi prilog br.1)

U 2015. godini na listi dobavljača bilo je 960 tvrtki (stranih i domaćih).

Poduzeće GumiImpex-GRP d.d. nabavlja *na lokalnom i na globalnom tržištu*. Ukoliko neke njima potrebne sirovine ili proizvoda nema na domaćem tržištu, ili je taj proizvod jeftiniji na globalnom tržištu, uvozi se.

Također koristi i *usluge outsourcinga* i to za čišćenje poslovnih i proizvodnih prostora, te za najam radne odjeće u poslovnici Zagreb.

Što se tiče *kooperacije*, GumiImpex-GRP d.d. ima primjer dobre vertikalne kooperacije s dobavljačem Olma d.o.o. Ljubljana i to na sljedećim područjima:

- razmjeni informacija,
- oblikovanju sustava cijena,
- oblikovanju sustava opskrbe (direktna dostava Adblua kupcu-cisternom dobavljača),
- oblikovanju ugovora o partnerstvu.

## 7. ZAKLJUČAK

Logistika je gotovo prisutna svugdje oko nas, a temelji se na kretanju roba od dobavljača do potrošača. Na tom putu odvijaju se raznovrsne aktivnosti poput: proizvodnje, prerade, obrade, dorade, održavanje, pakiranje, signiranje, slaganje, sortiranje, vaganje, ukrcaj, iskrcaj, prekrcaj, skladištenje, punjenje i pražnjenje kontejnera i prijevoznih sredstava, carinjenje, distribucija, financiranje i mnoge druge aktivnosti koje su potrebne da roba uspješno stigne do krajnjeg potrošača s ciljem da se zadovolje sve njegove potrebe. Logistički sustav predstavlja prostorno – vremensku transformaciju dobara u kojem se odvijaju logistički procesi. Da bi se logistika mogla adekvatno istraživati potrebno je poznavati elemente logističkog sustava u koje ubrajamo: transport, skladištenje, zalihe, distribuciju, manipulacije, informacije, komunikacije i kontrolu, integraciju, nabavu i čimbenika – čovjeka, koji je od velikog značaja.

Nabava je funkcija koja brine o opskrbi poduzeća potrebnim materijalima, opremom, uslugama i energijom koji su neophodni za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. Nabava mora definirati ciljeve koje želi ostvariti, kako bi mogla svrhovito usmjeravati poslovne aktivnosti. Svrha nabave je da ostvari postavljene ciljeve te da poveže i uskladi potrebe vlastite organizacije.

Organiziranje je proces kojim se precizno definira tijek poslova putem kojeg se odvija rad pojedinog poslovnog sustava. Proces nabave prate aktivnosti prepoznavanja potreba, odabira dobavljača, pripreme i ispostavljanje narudžbe, nadzor i upravljanje procesom isporuke te vrednovanje nabave i dobavljača. Organizacijska struktura je sastavni i najvažniji dio svake organizacije, kojom su definirani zadaci pojedine organizacijske jedinice, odnosno radnog mjesta, s njihovim ovlastima i odgovornostima.

Proces nabavljanja uključuje sve aktivnosti koje su vezane uz pripremu i izvršenje kupnje, isporuke, dopreme, prijama i skladištenja predmeta ulaza te njihova disponiranja u skladu sa zahtjevima korisnika. Bitni elementi procesa nabavljanja su: zahtjev za nabavu, upit, ponuda, vođenje pregovora u nabavi, ugovor o nabavi, narudžba, prijam materijala u skladište te reklamacije.

Glavni cilj poduzeća GumiImpex-GRP d.d. počiva u postizanju zadovoljstva te prepoznavanju potreba i ispunjavanju ukupnih očekivanja kupaca i korisnika. Odjel nabave mora osigurati odgovarajuće ulazne resurse koji će omogućiti optimalan rad proizvodnih, prodajnih i ostalih djelatnosti unutar GumiImpexa-GRP d.d. Kupci očekuju kvalitetu, društvo odgovoran

odnos prema okolišu, vlasnici dobit i rast, zaposlenici sigurnost i budućnost, a sve to primjenjuje GumiImpex-GRP d.d. u svom poslovanju.

Slijedom provedenog teorijskog i aplikativnog istraživanja potvrđena je postavljena hipoteza.

U Varaždinu, 23. 09. 2016.

NELSON  
ALDRIDGE

Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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

Ja, MAJA LEŠNJAK (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PROCESI I ELEMENTI NABAVE (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Maja Lešnjak  
(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, MAJA LEŠNJAK (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PROCESI I ELEMENTI NABAVE (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Maja Lešnjak  
(vlastoručni potpis)

## LITERATURA

### 1. Knjige:

[1] Z. Segetlija: Distribucija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, 2006.

[2] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb: vlast. nakl., 2006.

[3] R. Zelenika: Logistički sustavi, Ekonomski fakultet Rijeka, 2005.

[4] Vesna M. Milanović: Logistika, Megatrend univerzitet Beograd, 2010.

[5] David J. Bloomberg: Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006.

[6] I. Medvešček: Organizacija nabave: Ekonomika, organizacija, metodika i tehnika, Zagreb: Privreda 1962.

### 2. Web-stranice:

[7] E-student, Fakultet prometnih znanosti: [http://e-student.fpz.hr/predmeti/p/planiranje\\_logistickih\\_procesa/novosti/nastavni\\_materijali\\_2.pdf](http://e-student.fpz.hr/predmeti/p/planiranje_logistickih_procesa/novosti/nastavni_materijali_2.pdf), dostupno 04.07.2016.

[8] Organizacijska struktura: <http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/struktura.pdf>, dostupno 19.08.2016.

[9] GumiImpex-GRP, Povijest tvrtke: <http://gumiimpex.hr/o-nama/povijest-tvrtke/>, dostupno 26.08.2016.

[10] Gumiimpex-GRP, O nama: <http://gumiimpex.hr/o-nama/>, dostupno 31.08.2016.

### 3. Interna dokumentacija poduzeća GumiImpex-GRP d.d.



## Popis fotografija

Slika 4.1. Formalna i neformalna organizacija .....	17
Slika 4.2. Prednosti podjele strategijskih i operativnih zadataka .....	21
Slika 4.3. Nabava u sastavu komercijalne službe .....	23
Slika 4.4. Nabava u sastavu tehničke službe .....	24
Slika 4.5. Nabava kao temeljna poslovna funkcija.....	26
Slika 4.6. Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja .....	27
Slika 4.7. Matrična organizacija .....	28
Slika 4.8. Divizionalna organizacija .....	30
Slika 4.9. Timska organizacija .....	31
Slika 4.10. Procesna organizacija .....	31
Slika 6.1. Organizacijska struktura poduzeća GumiImpex-GRP d.d. ....	53

## **Popis tablica**

Tablica 1. Pojedinačni ciljevi upravljanja kvalitetom .....	51
Tablica 2. Pojedinačni ciljevi upravljanja okolišem.....	52

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Djelatnosti poduzeća GumiImpex-GRP d.d.....	46
---	----

## **Prilozi**

Prilog 1. Upit .....	68
Prilog 2. Nalog za narudžbu .....	69
Prilog 3. Popis odobrenih dobavljača .....	70
Prilog 4 Ocjena dobavljača.....	71



Proizvođač i distributor: GUMI/IMPEx-GRP d.o.o. - Posrednik za promet i održavanje vozila i opremu za vozila  
 ul. Matije Gupca 11, 42000 Varaždin, Hrvatska - Čučuša

GUMI/IMPEx-GRP d.o.o. Posrednik za promet i održavanje vozila  
 42000 Varaždin - Hrvatska - Čučuša  
 tel. +385 42 401 500 - fax +385 42 401 542



**Gumi/IMPEx-GRP**  
 Tehnologijom za dobro čuvanje!

OIB 82298562620 MB 1869809 - [www.gumiimpex.hr](http://www.gumiimpex.hr) - [info@gumiimpex.hr](mailto:info@gumiimpex.hr)  
 SCZ RJE GENERAL - SPOLSKA BANKA d.d. Split - HR202330001100384415; ZAGREBAČKA BANKA d.d. Zagreb - HR202360001101902620

Stranica 1

**AUTO SERVISNA OPREMA PONOS d.o.o.**  
 FRANE GALOVIČA 13 A  
 HR-49000 KRAPINA  
 HRVATSKA

Upit broj 16-2520

Varaždin, 27.07.16

OIB 20399132458  
 PDV ID kupca HR20399132458  
 Šifra kupca 90172

Kontakt: gđin. Kristijan Koprivnjak Tel: 049/372-630 Fax: 049/373-329

OJ: 1

Molimo Vas da nam dostavite ponudu za isporuku

Rb	Artikl	Naziv artikla	JM	Količina	Rok
1	G10-16/kom	ROLCHANGE 3" KS ŠIFRA: 113.3000.	kom	1,00	
2	G10-16/kom	ODVIJAČ RAVNI 3X75 KS ŠIFRA: 159.1002	kom	1,00	
3	G10-16/kom	ODVIJAČ RAVNI 4X100 KS ŠIFRA: 159.1004	kom	1,00	
4	G10-16/kom	ODVIJAČ RAVNI 5,5X125 KS ŠIFRA: 159.1006	kom	1,00	
5	G10-16/kom	ODVIJAČ RAVNI 8X150 KS ŠIFRA: 159.1010	kom	1,00	
6	G10-16/kom	UDARNI ZRAČNI ODVIJAČ 1" 2400 Nm - duga osovin - dizajniran za rad 8,3 bara - regulator snage sa 3 pozicije	kom	1,00	
Ukupno kom				6,00	

S poštovanjem,

Prilog 1. Upit

<b>Gumil/MPEx</b> <b>-GRP</b>	Obrazac OB-74.11 Rev. 0	STR: 1/1
	<b>NALOG ZA NARUDŽBU</b>	2016/

datum: 25.07.2016

Sifra proizvoda	Naziv proizvoda	Jedinica mjere	KOLIČINA
M50300017	ZnO – Zinc-oxide	Kg	1000
M50300007	Stearinska kiselina – Radiacid 0444	Kg	1250
M50394148	Čada N330 – Big bag	Kg	18000
<b>ROK ISPORUKE: -</b>			
<b>DOBAVLJAČ:</b>	Carbon Black KFT (Boštjan Kragl)		
<b>ZA KUPCA:</b>	Tvrтка/kont.osoba:		
	Telefon/fax:		

**ZATRAŽIO:**  
Franjo Florijanić

(ime i prezime)

(potpis)

**ZA POSLOVNU JEDINICU:**  
Mješaona (80-70)

(naziv poslovne jedinice)

*Prilog 2. Nalog za narudžbu*

	ZAPIS			rev.	str.
	<b>POPIS ODOBRENIH DOBAVLJAČA</b>			2	1/1
				dok.	OB-74.02

Proizvod / Grupa proizvoda / usluga:

š	dobavljač <i>naziv / sjedište</i>	status <i>P/Z</i>	ocjena dobavljača	ulazna kontrola			napomena
				O	D	I	
1							
2							
3							

Proizvod / Grupa proizvoda / usluga:

š	dobavljač <i>naziv / sjedište</i>	status <i>P/Z</i>	ocjena dobavljača	ulazna kontrola			napomena
				O	D	I	
1							
2							
3							

Proizvod / Grupa proizvoda / usluga:

š	dobavljač <i>naziv / sjedište</i>	status <i>P/Z</i>	ocjena dobavljača	ulazna kontrola			napomena
				O	D	I	
1							
2							

Proizvod / Grupa proizvoda / usluga:

š	dobavljač <i>naziv / sjedište</i>	status <i>P/Z</i>	ocjena dobavljača	ulazna kontrola			napomena
				O	D	I	
1							
2							

<i>Izradio</i>	<i>Potpis</i>	<i>Datum</i>	<i>Odobrio</i>	<i>Potpis</i>

*Prilog 3. Popis odobrenih dobavljača*

Proizvod / usluga		Datum prethodne ocjene	
Dobavljač		Adresa	
Osoba za kontakt		Telefon/Fax/E-mail	
Napomena			

**Ocjena sustava kvalitete**

Certificirani sustav upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2008	<input type="checkbox"/>	→	Mogućnost dostave preslike certifikata	<input type="checkbox"/>	DA	<input type="checkbox"/>	NE
Necertificirani sustav upravljanja kvalitetom	<input type="checkbox"/>	→	Mogućnost naše prosudbe sustava upravljanja kvalitetom	<input type="checkbox"/>	DA	<input type="checkbox"/>	NE
Nema sustava upravljanja kvalitetom	<input type="checkbox"/>	→	Postoji li završna kontrola procesa	<input type="checkbox"/>	DA	<input type="checkbox"/>	NE
Planira se uvoditi sustav upravljanja kvalitetom				<input type="checkbox"/>	DA	<input type="checkbox"/>	NE
Napomena							

**Kontrola kvalitete proizvoda**

Mogućnost dobivanja izvještaja o završnom ispitivanju uz isporuku proizvoda / usluge	<input type="checkbox"/>	DA	<input type="checkbox"/>	NE
Mogućnost dobivanja odobrenja/atesta ovlaštene institucije za proizvode / usluge	<input type="checkbox"/>	DA	<input type="checkbox"/>	NE
Napomena				

**Ocjena i zaključak**

	2015		2016		2017			
	Zadovoljava	Zadovoljava	Zadovoljava	Zadovoljava	Zadovoljava	Zadovoljava		
Pravovremenost prethodnih isporuka	<input type="checkbox"/>	DA	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	<input type="checkbox"/>	NE
Prethodne isporuke proizvoda / usluga (zapisi o nesukladnosti u količini, kvaliteti...)	<input type="checkbox"/>	DA	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	<input type="checkbox"/>	NE
Ugovorni i komercijalni uvjeti (plaćanje, odgode, cijene, kompenzacije...)	<input type="checkbox"/>	DA	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	<input type="checkbox"/>	NE
Poslovna suradnja (dugogodišnje iskustvo, rješavanje reklamacija...)	<input type="checkbox"/>	DA	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	<input type="checkbox"/>	NE
Napomena								
Dobavljač se stavlja na popis odobrenih dobavljača za:	2015		2016		2017			
	<input type="checkbox"/>	DA	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	<input type="checkbox"/>	NE
Sastavio		Potpis			Datum			

Prilog 4 Ocjena dobavljača