

# Temeljni procesi u sustavu nabave

---

Siročić, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:783655>

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

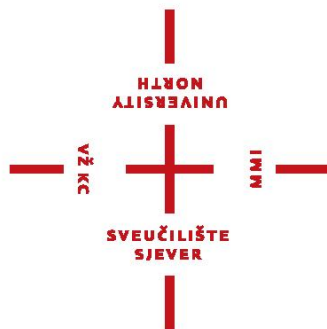
Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-16**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# **Sveučilište Sjever**

**Završni rad br. 339/TGL/2017**

## **Temeljni procesi u sustavu nabave**

**Ana Siročić, 5477/601**

Varaždin, rujan 2017. godine



# Sveučilište Sjever

**Odjel za Tehničku i gospodarsku logistiku**

**Završni rad br. 339/TGL/2017**

## **Temeljni procesi u sustavu nabave**

**Student**

Ana Siročić, 5477/601

**Mentor**

izv. prof. dr. sc. Ljudevit Krpan

Varaždin, rujan 2017. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku		
PRISTUPNIK	Ana Siročić	MATIČNI BROJ	5477/601
DATUM	03.05.2017.	KOLEGIJ	Gospodarska logistika III
NASLOV RADA	Temeljni procesi u sustavu nabave		
MENTOR	dr. sc. Ljudevit Krpan	ZVANJE	izvanredni profesor
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof. dr. sc. Vinko Višnjić, predsjednik		
	2. izv. prof. dr. sc. Ljudevit Krpan, mentor		
	3. izv. prof. dr. sc. Krešimir Buntak, član		
	4. Nikoleta Šuljagić, dipl. ing. zamjenski član		
	5.		

## Zadatak završnog rada

BROJ	339/TGL/2017
OPIS	<p>U stručnom završnom radu potrebno je predstaviti (pod)procese koji čine proces nabave kao što su: prikupljanje i analiza podataka o dobavljačima, gospodarskoj situaciji te o konkurentnosti, vođenje razgovora i evidencija nabave, kontrola aktivnosti nabave. Kroz rad se mora analizirati utjecaj procesa nabave na uspješnost poslovnih rezultata u radu tvrtki.</p> <p>U okviru završnog rada posebno se moraju analizirati i predstaviti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pojam nabave - objasniti pojam i svrhu te ulogu i značaj nabave u trgovačkim društvima</li><li>- Procese nabavljanja - objasniti aktivnosti u svezi pripreme i izvršenja kupnje</li><li>- Organizaciju sustava nabave u organizacijama-predstaviti različite modele te istaknuti njihove komparativne prednosti te primjenu</li><li>- Javna nabava - predstaviti sustav javne nabave u RH te istaknuti moguće modele primjene u javnom i privatnom sektoru.</li><li>- Citirati korištenu literaturu</li></ul> <p>Hipotezu istraživanja uz teorijsko dokazivanje potrebno je dodatno analizirati i kroz provođenje aplikativnog istraživanja na gospodarskom subjektu (javnom ili privatnom).</p>

ZADATAK URUČEN

19.06.2017.



POTPIS MENTORA



**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, ANA SIROČIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom TEMELJNI PROCESI U SUSTAVU NABAVNE (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ana Siročić  
(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, ANA SIROČIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom TEMELJNI PROCESI U SUSTAVU NABAVNE (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ana Siročić  
(vlastoručni potpis)

# Predgovor

Na temu završnog rada „Temeljni procesi u sustavu nabave“ odlučila sam se u dogovoru s mentorom zbog stečenog dosadašnjeg znanja iz tog područja te s ciljem da naučim što više o njoj. U prvom redu, veliku zahvalnost, dugujem svom mentoru izv. prof. dr. sc. Ljudevitu Krpanu na iskazanom povjerenju, vodstvu i korisnim diskusijama tijekom izrade ovog rada.

Također, zahvaljujem se svim svojim profesorima koji su me učili protekle četiri godine studiranja.

Od srca se zahvaljujem svim svojim prijateljima i prijateljicama bez kojih cijeli ovaj tijek mog studiranja nebi prošao tako zabavno te dečku koji je uvijek bio uz mene.

Na kraju bih se zahvalila svojoj obitelji na strpljenju i moralnoj podršci, te povjerenju koje su mi ukazali tokom studija.

## Sažetak

Cilj izrade ovog završnog rada je upoznati se sa poslovanjem nabave, procesom nabavljanja i poslovima vezanima uz proces nabavljanja koji su neophodni za nesmetano funkcioniranje poduzeća. Opisane su aktivnosti koje se odvijaju nakon utvrđivanja i opisivanja potreba te izrada plana nabave. Žele li se ostvariti postavljeni ciljevi nabave, proces nabavljanja treba se odvijati na temelju plana i pripreme nabave, kako bi se raspoloživim sredstvima oblikovalo adekvatno upravljanje procesima nabave te u najvećoj mjeri i na racionalan način zadovoljilo potrebe korisnika.

**Ključne riječi:** politika nabave, planiranje nabave, organizacija nabave, elementi procesa nabavljanja, dobavljači

## Abstract

The object of this final paper is to meet the procurement business, the procurement process and the businesses dealing with the procurement process which are necessary for uninterrupted functioning of the company. The activities that are going on after determining and describing the needs as well as working out the procurement plan are being described. In the case if the set goals have to be realised, the procurement process has to be developing on the basis of procurement plan and preparation that with the available means form the adequate managing of the procurement process, and in the highest measure and in a rational way satisfy the needs of the user.

**Key words:** procurement policy, procurement planning, procurement organisation, procurement process elements, suppliers

## **Popis korištenih kratica**

1. **KN** – količina nabave
2. **PK** – planirana količina
3. **PZ** – početne zalihe
4. **ZZ** – završne zalihe
5. **RFQ** – konstrukcijski orijentiran upit, engl. Request for quotation
6. **RFP** – funkcionalno orijentiran upit, engl. Request for proposal
7. **JIT** – točno na vrijeme, engl. Just in time



# Sadržaj

1. Uvod .....	1
1.1. Svrha i cilj rada.....	1
1.2. Radna hipoteza .....	1
1.3. Predmet rada .....	2
1.4. Problem u nabavi .....	2
1.5. Korištene znanstvene metode istraživanja.....	2
2. Općenito o nabavi.....	2
2.1. Pojam i svrha nabave .....	3
2.2. Uloga i značaj nabave.....	3
2.3. Nabava u užem i širem smislu .....	4
2.4. Načela nabave.....	5
2.5. Etika u nabavi .....	5
3. Politika nabave .....	6
3.1. Politika količina.....	6
3.2. Politika kvalitete .....	8
3.3. Politika nabavnih cijena.....	9
3.4. Politika izvora nabave .....	10
3.5. Politika odnosa s dobavljačima .....	10
3.6. Politika plaćanja roba i usluga.....	10
3.7. Politika ugovora o nabavi .....	11
3.8. Politika oglašavanja i odnosa s javnošću.....	12
4. Operativno planiranje nabave .....	13
4.1 Proces planiranja nabave .....	14
4.2. Opskrba s jednog ili više izvora .....	14
4.3. Nabava na lokalnom i globalnom tržištu .....	14
4.4. Outsourcing/insourcing .....	15
4.5. Recipročna nabava.....	16
5. Organizacija nabave .....	16
5.1 Faze organizacije poslovanja nabave .....	16

5.2	Oblici organizacijske strukture nabave.....	17
5.2.1	Centralizacija i decentralizacija nabave .....	17
5.2.2	Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća.....	19
5.3	Oblikovanje organizacijske strukture nabave.....	21
5.4	Organizacijska načela strukturiranja nabave .....	23
6.	Procesi u sustavu i poslovanju nabave .....	24
6.1.	Elementi procesa nabavljanja .....	24
6.1.1.	Zahtjev za nabavu .....	24
6.1.2.	Nalog za rezerviranje materijala.....	26
6.1.3.	Upit .....	27
6.1.4.	Ponuda .....	29
6.1.5.	Vođenje pregovora u nabavi.....	31
6.1.6.	Ugovor o nabavi i narudžba.....	32
6.2.	Proces elektroničke nabave .....	34
7.	Dobavljači.....	36
7.1.	Kriteriji za odabir dobavljača .....	36
7.2.	Analiza dobavljača .....	38
7.3.	Ocjena dobavljača.....	38
8.	Logističke aktivnosti u nabavi trgovačkog obrta „HRGAREK“ .....	39
8.1.	Djelatnost poduzeća.....	40
8.2.	Poslovanje odjela nabave.....	40
8.2.1.	Osnovne faze procesa nabave .....	40
8.2.2.	Organizacija nabavnog odjela .....	41
8.3.	Problemi kod nabave te njihovo rješavanje.....	42
9.	Zaključak .....	44
	Literatura .....	46
	Popis grafova .....	47
	Popis tablica.....	47
	Popis shema .....	47

# **1. Uvod**

Svako poduzeće ima svoju tehniku nabavljanja. To je zbog razlika u veličini poduzeća, asortimana i količine proizvodnje, količine asortimana i vrijednosti potrebnih materijala za proizvodnju i režiju i razlika u osoblju koje se bavi nabavnim poslovanjem. Tehnika nabavljanja mora biti kompletna i detaljna, no ne smije biti komplicirana nego što jednostavnija i potpuno standardizirana.

Da bi se nabava mogla obaviti od početka do kraja, bez obzira na različite tehnike nabavljanja, u svim poduzećima treba utvrditi i opisati potrebe, utvrditi i odrediti izvore nabave, utvrditi cijene, naručiti materijale, pratiti izvršenje narudžbe, preuzeti materijal, kontrolirati prijem materijala i kontrolirati račune.

## **1.1. Svrha i cilj rada**

Svrha rada je prikazati operativno poslovanje nabave, proces nabavljanja, kao što su: prikupljanje i analiza podataka o dobavljačima, gospodarskoj i političkoj situaciji te o konkurentnosti, vođenje razgovora i evidencija nabave, kontrola aktivnosti nabave. Svrha funkcije nabave je ostvariti postavljene ciljeve u svezi s opskrbom organizacije. Treba opskrbiti organizaciju potrebnim uslugama, sredstvima i energijom što se ne proizvodi u vlastitoj režiji. Svrha pisanja ovog završnog rada jest usvojiti nova znanja i iskustva na području logistike nabave.

Cilj je istražiti kako optimalno organizirati te obuhvatiti sve aktivnosti u svezi pripreme i izvršenja kupnje, isporuke, dopreme, prijama i skladištenja predmeta u skladu sa zahtjevima korisnika.

## **1.2. Radna hipoteza**

Radna hipoteza ovog rada je: harmoničan tijek proizvodnog procesa pravodobnom i ekonomičnom nabavom potrebnog reprodukcijuskog materijala, sirovina i ostalog, njihovo preuzimanje, skladištenje i izdavanje unapređuje rezultat poslovanja poduzeća.

### **1.3. Predmet rada**

Predmet ovog rada je nabava. U ostvarivanju nabavne politike nabavni odjel posluje u nabavi na temelju principa i faktora nabave pridržavajući se stanovite tehnike nabavljanja, dokumentacije, bilježaka i evidencije nabave. Svako poduzećima svoju specifičnu tehniku nabavljanja. Tehnika nabavljanja mora biti detaljna i kompletna, no ne smije biti komplicirana nego što jednostavnija i potpuno standardizirana.

### **1.4. Problem u nabavi**

Prikazati kako efikasna nabava omogućuje nesmetano odvijanje proizvodnje te kako znatno utječe na ekonomsko i uspješno poslovanje cijelog poduzeća.

### **1.5. Korištene znanstvene metode istraživanja**

U ovom radu koristile su se sljedeće znanstvene metode: metoda promatranja, citiranje literature, web izbori, uspoređivanje i istraživanje te intervju.

## **2. Općenito o nabavi**

Nabava se nekada u prošlosti bavila uglavnom administrativnim poslovima naručivanja i reklamiranja nedostataka isporučene robe te skladištenja i izdavanja materijala prema zahtjevima korisnika. Danas se takvi zadaci, rekli bismo „taktički“, ipak sve manje povezuju s nabavom, odnosno ona sve više postaje strategijska funkcija koja svoje odluke treba temeljiti na filozofiji i politici stvaranja vrijednosti i snižavanja ukupnih troškova u lancu opskrbe.

## **2.1. Pojam i svrha nabave**

Nabava je uz proizvodnju i prodaju najvažnija poslovna funkcija u industrijskim poduzećima, a uz prodaju najvažnija poslovna funkcija u trgovinskim poduzećima. Ni jedno industrijsko poduzeće ne može poslovati bez nabave.

Svrha nabave u industrijskim poduzećima jest da opskrbi poduzeće predmetima rada, sredstvima za rad i proizvodnim uslugama koji su potrebni za proizvodnju i poslovanje poduzeća.

Nabava u najužem smislu je kupnja nekog predmeta po određenoj cijeni. U širem smislu nabava je djelatnost koja osim samog kupovanja uključuje planiranje, politiku nabave, izbor izvora nabave, praćenje izvršenja isporuke (realiziranje narudžbi), preuzimanje materijala, kvantitativno i kvalitativno kontroliranje isporučenih materijala, razvijanje odgovarajuće tehnike i metoda nabave i suradnju i koordinaciju rada s ostalim odjelima u poduzeću (skladište, transportni odjel, priprema, knjigovodstvo, prodaja, proizvodnja).

Nabava je isto tako stara kao i prodaja. To su zapravo recipročne akcije jedne iste transakcije. Svaka nabava je istovremeno i prodaja, ili obratno. I pored toga značenje nabave je došlo do punog izražaja tek industrijskom revolucijom kad se stvaranjem velikih industrijskih poduzeća, osobito poduzeća serijske i masovne proizvodnje, nabava odvojila kao posebna djelatnost upravljanja i rukovođenja poduzećem.

## **2.2. Uloga i značaj nabave**

Industrijsko poduzeće ne može uspješno poslovati bez materijala. No za konačni uspjeh proizvodnje važno je da se raspolaže materijalima ne samo u odgovarajućoj količini, nego i odgovarajuće kvalitete, u pravo vrijeme i po odgovarajućoj cijeni.

Uloga i značaj materijala i nabave prema tome su apsolutne činjenice, a veličina te uloge i značaja ovise o vrsti i opsegu proizvodnje industrijskog poduzeća, vrsti i vrijednosti materijala koji se upotrebljava. Između industrijskih poduzeća, a osobito raznih grana industrije, velika je razlika u vrijednosti utrošenog materijala u odnosu na ukupne troškove ili na prodajne cijene.

Troškovi za nabavljene materijale nesporedno utječu na ekonomski rezultat poslovanja. Nabava materijala utječe i posredno na ukupne troškove poduzeća. Ako poduzeće

nije u pravo vrijeme i u dovoljnim količinama opskrbljeno odgovarajućim materijalima, nastaje zastoje u proizvodnji što utječe na povećanje troškova proizvodnje. Isto tako, ako se materijali nabavljaju znatno prije vremena potrošnje, tj. dugo miruju kao zalihe u skladištu, velikim i dugim angažiranjem financijskih sredstava u zalihe nastaju troškovi. Ako se upotrijebe materijali neogovarajuće kvalitete i gotov proizvod je lošije kvalitete, povećavaju se troškovi zbog škarta u proizvodnji ili uklanjanja reklamacije kupaca, a često se kupcima moraju odobravati bonifikacije zbog isporuke proizvoda lošije kvalitete<sup>1</sup>.

### **2.3. Nabava u užem i širem smislu**

Nabava u užem smislu podrazumijeva odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekta nabave; a objekti nabave su: sirovine, pogonski i pomoćni materijal, dijelovi, sklopovi, sustavi i solucija kompleksnih poslovnih procesa te trgovačka roba.

Problemi operativne nabave:

1. Pravovremeni zahtjevi za nabavom;
2. Kašnjenje s isporukom;
3. Isporuka neodgovarajuće robe;
4. Reklamacije;
5. Problemi praćenja robe, kompenzacija.

4 osnovna elementa o kojima treba voditi računa u svim zadacima:

1. Kvaliteta;
2. Kvantiteta;
3. Rokovi isporuke;
4. Cijena.

Ugovorena cijena ovisi o načinu plaćanja, visini rabata, transportnim troškovima, načinu pakiranja i vraćanju ambalaže, rokovima isporuke.

Nabava u širem smislu podrazumijeva strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Problemi maksimiziranja učinaka i dobiti poslovnog sustava uz što

---

<sup>1</sup> Stihović, L.: Organizacija i poslovanje nabave, Zagreb 1964, str. 5 i 6

bolje zadovoljenje zahtjeva potrošača, vodeći računa o potencijalima tržišta, zaštiti okoliša i sl. Objekti nabave u širem smislu su još i: nabava usluga (održavanja, čišćenja, čuvarske službe, savjetodavne/konzultantske usluge, logističke, građevinske, pravne), prava (licenci, franšiza, najma i sl.) energije i sredstava za rad (opreme i investicijskih dobara).

## **2.4. Načela nabave**

1. Stvaranje vrijednosti i dobiti za organizaciju – proširiti doseg nabave i kontinuirano ostvarivati uštede te održavati dugoročne odnose sa dobavljačima;
2. Procesi i upravljanje – dugoročno razvijanje sposobnosti organizacije i procesa sveobuhvatnom transformacijom organizacije, njezinih procesa i politike, te komunikacijom duž cijele organizacije; maksimiziranje vrijednosti nabave prilagodbom organizacije kontinuiranom poboljšanju;
3. Mjerenje uspješnosti i naplaćivanje – postizanje najveće troškovne učinkovitosti konkurentnom razinom usluga; mjerenje orgnizacije djelotvornom metrikom uspješnosti; definiranje razine uspješnosti i uzvratna naplata;
4. Potpora sistemu i upravljanje talentom – IT sistemi i sredstva; nabavu učiniti funkcijom koja oblikuje karijere ljudi.

## **2.5. Etika u nabavi**

Etičke obveze nabave možemo promatrati s gledišta poduzeća i s gledišta dobavljača. Poduzeću nabava mora omogućiti uspješnu proizvodnju planiranih proizvoda i/ili prvorazredno obavljanje usluga te ostvarenje što veće dobiti, a s dobavljačima mora uspostaviti određene odnose u realizaciji poslova nabave. Kakvoća posla, produktivnost i dobit mogu se povećati ako svi djelatnici osjećaju obvezu da se u svojem radu pridržavaju etičkih/moralnih norma. Takvi se djelatnici međusobno cijene, otvoreno komuniciraju, nastoje doprinjeti kreativnom rješavanju problema i rezultatima timskog rada, a s dobavljačima

uspostavljaju korektno partnerstvo i traže što bolja rješenja za obje strane na temelju objektivnih kriterija i ocjena troškova i koristi.

Etika nema samo zadatak da nas upozna s tim što je moralno ili čestito, nego i da kritički preispita postojeće stanje te da ukaže na prave moralne vrijednosti. Svaki čovjek ima vlastite predodžbe etičkog ponašanja<sup>2</sup>.

Postoje tri glavna utjecaja koji djeluju na etičke stavove pojedinca, a to su:

1. Uvažavanje stavova autoriteta;
2. Grupna dinamika;
3. Opća društvena načela.

### **3. Politika nabave**

Politika nabave je važan element politike poduzeća, a sastoji se od skupa zamisli i stavova na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave te izabiru putovi, načini, sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje.

Nabavna politika je sastavni dio opće poslovne politike poduzeća. Ona čini skup mjera kojima se trgovačko poduzeće služi da bi osiguralo što bolju nabavu. Sva odlučivanja pri vođenju nabavne politike temelje se na predviđanju: akcija, reakcija i razvoja. One određuju buduće odluke nabavne i prodajne politike.

Osnovni je cilj nabave osigurati stalan priljev robe tako da prodaja bude osigurana po količini i asortimanu uz najekonomičnije uvjete.

#### **3.1. Politika količina**

Pitanje količine nabave pojedinih materijala usko je povezano sa rokovima isporuke, sa politikom skladištenja i zaliha, te sa politikom cijena.

U politici količina je potrebno voditi računa o ekonomičnosti nabave (tj. o mogućnosti sniženja troškova nabave, dopreme, skladištenja i zaliha). Kako bi se te mogućnosti što bolje

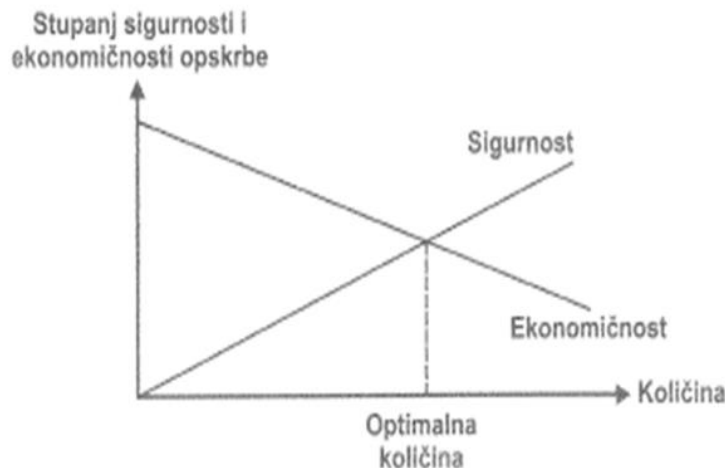
---

<sup>2</sup> Ferišak, V. Nabava: politika-strategija-organizacija-managment, Zagreb 2006., str. 499



iskoristile, količina se promatra kao tržišna varijabla koju je potrebno fleksibilno oblikovati s obzirom na stanje na tržištu nabave.

Uz razmatranje ekonomičnosti, u politici količina vrlo značajnu ulogu ima i sigurnost opskrbe. S obzirom kako su ekonomičnost i sigurnost dva suprotna načela, potrebno je pronaći optimalno rješenje u određenim okolnostima (graf 1).



Graf 1: Utjecaj varijable “količina” na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe

Izvor: Ferišak V.: Nabava: Politika - strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.65. (7.9.2017.)

Usklađivanje zahtjeva sigurnosti i ekonomičnosti je temelj politike količina nabave, zaliha, odnosa između količina vlastite proizvodnje i nabave, odnosa investicija i zakupa, leasinga i horizontalne i vertikalne kooperacije u nabavi.

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

$$\mathbf{KN = PK - PZ + ZZ} \quad [1]$$

Na temelju utvrđene ukupne količine nabave planiraju se troškovi nabave, dopreme, skladištenja, i zaliha.

S obzirom kako troškovi nabave i dopreme padaju sa porastom količine nabave, a troškovi skladištenja i zaliha rastu s porastom količine nabave, potrebno je pronaći točku optimuma, dakle, onu gdje su ukupni troškovi najmanji po jedinici količine.

Matematičkim proračunom može se izračunati, ili optimalna količina nabave, ili optimalni broj nabavki u planskom razdoblju, što je podloga za vođenje politike količina nabave, količine isporuka i količine dostave materijala na mjesto potrošnje.

### 3.2. Politika kvalitete

Politikom kvalitete definira se podloga određivanja i ostvarivanja ciljeva koji se odnose na vrste i osobine predmeta nabave.

**Kvaliteta/kakvoća** dobara i usluga je kriterij čije ispunjenje ima odlučujuće značenje za izbor ponude dobavljača.

Potrebna kvaliteta definirana je zahtjevima korisnika i uvjetima primjene dobara. Ona se može odrediti, ili specificirati kao skup značajki/osobina materijala, proizvoda ili usluga relevantnih za ispunjenje ciljeva namjene dobara i/ili usluga (dimenzije materijala, kemijski sastav, fizikalna svojstva, biološka svojstva, optička svojstva, senzorna svojstva, trajnost, funkcionalnost, ekološke osobine...).

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

Određivanje kvalitete predmeta nabave više je tehnički nego komercijalni posao. Međutim, komercijalisti tu imaju važnu ulogu. Oni moraju pribaviti informacije o potrebama i zahtjevima kupaca, te informacije o trendovima na tržištu nabave, uspostaviti veze sa potencijalnim dobavljačima, te ih uključiti u izradu specifikacije materijala.

S obzirom da kvaliteta gotovih proizvoda ovisi o kvaliteti korištenih materijala, djelatnici nabave moraju dobro poznavati materijale koji se nabavljaju, te zahtjeve koji materijali moraju ispuniti u tehnološkom procesu, kao i funkcije materijala u gotovim proizvodima.

Svaki proizvod i njegove dijelove moguće je oblikovati pojedinačno, ali se to u praksi pokazalo kao neracionalno, odnosno neekonomično rješenje. Zbog tehničkih i ekonomskih razloga potrebno je koristiti dobra jednoličnih osobina, koja zadovoljavaju potrebe određene primjene, te ukloniti nepotrebne raznolikosti.

Postupak svođenja raznolikih dobara na manji broj određenih svojstava (oblika, dimenzija, težine, čvrstoće, boja...) naziva se standardizacija.

### 3.3. Politika nabavnih cijena

Uvjet za oblikovanje dobre politike nabavnih cijena je poznavanje aktualne situacije na tržištu, kao i sposobnosti vlastite organizacije.

Situacija na konkretnom tržištu spoznaje se na temelju podataka o razmjeni, koji su značajni za ponudu i potražnju dobara i usluga, te na temelju podataka o sudionicima u toj razmjeni, s obzirom na njihov udio u razmjeni, s obzirom na pristup tržištu, s obzirom na platežnu sposobnost i način određivanja cijena.

Na temelju broja sudionika u razmjeni razlikuju se razni tržišni odnosi, kako na strani ponude, tako i na strani potražnje. S obzirom da se na strani ponude, kao i na strani potražnje, javljaju tri različita tržišna oblika, razlikujemo devet kombinacija tih oblika (tablica 1).

Tržišni odnosi prema broju sudionika u ponudi i potražnji roba			OBLIK PONUDE		
			Jedan ponuđač Monopol	Nekoliko ponuđača Oligopol	Mnogo ponuđača Polipol
OBLIK POTRAŽNJE	Jedan kupac	Monopson (monopol potražnje)	Bilateralni (obostrani) monopol	Ograničeni monopol potražnje	Monopol potražnje
	Nekoliko izjednačenih kupaca	Oligopson (oligopol potražnje)	Ograničeni monopol ponude	Obostrani oligopol / Oligopolska konkurencija	Oligopol potražnje
	Mnogo izjednačenih kupaca	Polipson (polipol potražnje)	Monopol ponude	Oligopol ponude	Polipolska konkurencija

Tablica 1: Tržišni oblici prema pojedinačnim odnosima ponuđača i kupca

Izvor: Ferišak, V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str. 108. (9.9.2017.)

### **3.4. Politika izvora nabave**

Politika izvora nabave ima strateški karakter za cjelokupni proces nabavljanja. Nabava može učinkovito izvršiti zadatke opskrbe poduzeća ako odabere dobavljača koji može zadovoljiti zahtjeve nabave u pogledu kvalitete, količine, cijena, rokova i drugih ciljeva nabave.

Traženje takvih dobavljača je permanentni<sup>3</sup> zadatak. U tu svrhu potrebno je kontinuirano prikupljati i sređivati podatke o izvorima nabave i dobavljačima, s njima uspostavljati i održavati adekvatne veze, te razrađivati i primjenjivati prikladne metode cjelovitog i objektivnog ocjenjivanja dobavljača. Zbog toga je potrebno definirati tzv. "idealnog dobavljača". Takva definicija, u pojedinoj djelatnosti, ovisi o nizu kriterija, koje promatramo s kvantitativnog i kvalitativnog gledišta.

Analizirajući takve kriterije funkcija nabave oblikuje strategijske ciljeve.

### **3.5. Politika odnosa s dobavljačima**

Odnosi s dobavljačima na suvremenom tržištu sve više poprimaju različite značajke s obzirom na vrste poslova.

O odnosima sa dobavljačima potrebno je voditi stalnu brigu, te ih unaprijeđivati prema postavljenim ciljevima. Pritom je potrebo voditi određenu politiku vezanu uz ukupni broj dobavljača, kvote nabave, prostorni raspored (nabava iz lokalnih i globalnih izvora), razvoj dobavljača, međusobno informiranje o potrebama i mogućnostima zadovoljavanja potreba i sl. Odnose je potrebno njegovati i unaprijeđivati na temelju dobro oblikovanog sustava povratnih veza.

### **3.6. Politika plaćanja roba i usluga**

Umjesto da se vrši pritisak na sniženje prodajne cijene dobavljača, nabava može koristiti instrumente politike plaćanja koji će dovesti do sličnih rezultata kao i sniženje nabavnih cijena, ali mnogo suptilnije, na temelju opravdanih razloga. Tu se prvenstveno misli

---

<sup>3</sup> Permanentan – stalan, trajan, postojan, neprekidan

na mogućnost korištenja različitih popusta, na premije za izvršenje posebnih zahtjeva nabave prema dobavljaču, na načine plaćanja, te na odobravanje i korištenje kredita. **Politika popusta / rabata** – u proizvođačkim se poduzećima većinom svodi na količinske popuste. Popusti / rabati se većinom dobivaju sa različitih osnova, pa sa toga gledišta razlikujemo:

1. **Količinski popust** – kod nabave većih količina dobavljač ima razloga za dati popust jer se smanjuju troškovi distribucije, skladištenja i zaliha;
1. **Posebni popust** – dobiva se u slučaju povoljnih situacija na tržištu, ili kad kupac nabavljenu robu primjenjuje u neku posebnu svrhu od koje koristi ima i dobavljač (npr. zbog ugleda na tržištu). Također popusti su mogući (od strane dobavljača) i izvan sezone prodaje kako bi kupca motivirao na kupnju i smanjio svoje zalihe;
2. **Popust za vjernost** – kupac može tražiti takav popust od dobavljača ako nabavlja od njega u dužem razdoblju, te na taj način motivira kupca da i dalje nabavlja od njega;
3. **Industrijski popust** – proizvođač, ili dobavljač ga daje trgovcu na veliko kako bi mu pokrio troškove distribucije;
4. **Naturalni popust** – daje se u obliku isporuke veće količine dobara, nego što je naručeno, ali bez plaćanja razlike. Vrlo je sličan količinskom popustu, samo u ovom slučaju se ne snižava cijena direktno, nego se isporučuje veća količina robe;
5. **Bonifikacija / bonus / super – rabat** – odobrava se naknadno. Predstavlja popust na cijenu koji dobavljač daje u apsolutnom ili relativnom iznosu ako vrijednost ukupno isporučene količine robe prijeđe određeni iznos u dogovorenom razdoblju.

### 3.7. Politika ugovora o nabavi

Ugovorima o nabavi reguliraju se poslovni odnosi u razmjeni roba, usluga i prava, te odnosi suradnje (kooperacije) i savezništva (alijanse).

Cilj politike ugovora o nabavi je uskladiti učinkovito i pravodobno izvršenje dogovorenog posla u skladu sa politikom nabave, a u slučaju neispunjenja preuzetih obveza, ili otklona od njih, omogućiti ostvarivanje prava i zaštititi interese stranaka.

Ugovore o nabavi možemo podijeliti prema predmetima na koje se odnose, pa sa toga stajališta razlikujemo:

1. **Ugovori o nabavi / kupnji i prodaji robe** - to su najčešće korišteni ugovori u nabavi. U praksi se za takve ugovore obično koristi naziv “kupoprodajni ugovor”, ili “ugovor

o kupnji i prodaji”. Zapravo je tu riječ o pravnom aktu u kojem dvije strane u okviru posla razmjene dobara za određenu novčanu protuvrijednost reguliraju međusobna prava i obveze.

2. **Ugovori o djelu** - pod djelom se podrazumijeva izrada određenog objekta (zgrade, stroja, alata, aparata,...), obavljanje određenog posla (skladištenje, prijevoz, montaža, izrada postrojenja), ili izvršenje pojedinačne usluge (prijevoz, utovar, istovar, consulting, posredovanje i sl.).
3. **Ugovori o kooperaciji** - odnose kooperacije treba precizno regulirati. To se naročito odnosi na predmete kooperacije, podjelu rada, nadležnosti i odgovornosti, zahtjeve međusobnog izvješćivanja partnera te preuzimanje rizika i podjelu troškova.
4. **Ugovori o nabavi prava** - predmeti nabave kod ovakvih ugovora su imovinska prava intelektualnog (patenti, licence) i društvenog vlasništva, te prava obavljanja određene djelatnosti (koncesije). Najznačajniji ugovor o nabavi prava je ugovor o franchisingu<sup>4</sup>.
5. **Ugovori o nabavi investicijskih dobara** - investicijska su dobra predmeti nabave velikih vrijednosti i dugog roka korištenja. Njihove osobine i funkcionalne sposobnosti u velikoj mjeri utječu na uspješnost poslovanja poduzeća. Cilj takvih ugovora je stvoriti bolje uvjete za rad, povećati učinkovitost i kakvoću rada, te konkurentsku sposobnost i bolji položaj poduzeća na tržištu.
6. **Ugovori o alijansama** - ugovorima o alijansama (strateškim savezima) reguliraju se odnosi dvaju, ili više partnera. Partneri privremeno udružuju svoju imovinu i / ili rad, tj stvaraju “privremeno poduzeće”. Nakon izvedbe / izvršenja poslovnog pothvata partneri se razdružuju.

### 3.8. Politika oglašavanja i odnosa s javnošću

Politika oglašavanja usmjerena je na realizaciju konkretnih zadataka nabave. Oglašavanjem putem raznih komunikacijskih sredstava i medija nastoji se potaknuti stvaranje poslovnih odnosa s dobavljačima, odnosno pronaći takve dobavljače s kojima ćemo postići i napovoljnije uvjete nabave. Cilj je da se potaknu potencijalni dobavljači da usklade svoje proizvode s našim potrebama, a uvjete prodaje sa zahtjevima i mogućnostima nabave, da se

---

<sup>4</sup> Franchising predstavlja ugovorom trajno regulirani sustav suradnje, dvaju, ili više samostalnih poduzeća, gdje jedno poduzeće (davalac franšize), kao vlasnik prava isključive uporabe naziva, žiga, oznake tvrtke i drugih znakova razlikovanja proizvoda i usluga, daje, pod određenim uvjetima, na raspolaganje i korištenje svoja prava, drugom samostalnom poduzeću, uz plaćanje jednokratne naknade i / ili naknade prema ostavrenom prometu.

potaknu na uspostavljanje poslovnih odnosa s nabavom te da utječu na svoje dobavljače i prilagodbu proizvoda promijenjenim potrebama<sup>5</sup>.

## 4. Operativno planiranje nabave

Operativnim planovima izražavaju se rješenja realizacije strategijskih ciljeva nabave u svezi sa opskrbom poduzeća sredstvima za proizvodnju i uslugama. Planiranje, dakle služi sustavnoj spoznaji rješenja budućih problema opskrbe. U tu svrhu vrlo je važno prognozirati tehničku i metodičku provedbu pravodobne opskrbe korisnika, te definirati što ekonomičniji način realizacije opskrbe.

Planiranje nabave započinje istraživanjem i definiranjem potreba korisnika, te procjenom uvjeta okruženja značajnim za ostvarenje ciljeva nabave (procjena budućeg stanja tržišta nabave, kod dobavljača i konkurenata).

Operativno planiranje nabave se temelji na politici i strategiji nabave. Između operativne i strateške razine postoji taktička razina koja se naročito odnosi na provođenje mjera strukturiranja lanca stvaranja vrijednosti, obuhvaćajući u njemu dobavljače, nabavu, proizvodnju i prodaju.

Dimenzije i strukturu nabave je potrebno izraziti planovima nabave. Na osnovu donesenih planova nabave će se poduzimati adekvatne mjere (istražiti tržište nabave, prikupiti ponude, osigurati potrebna sredstva – financijska, upravljačka i sl.). Također, u okviru planova nabave je moguće ostaviti stanovite mogućnosti fleksibilnosti kako bi se moglo prilagoditi tržišnim situacijama.

Planove nabave prema sadržaju možemo podijeliti:

1. Planove nabave dobara i usluga koja / koje se pribavljaju kontinuirano u skladu sa potrebama proizvodnje i / ili prodaje;
2. Planove nabave dobara i usluga koja / koje se nabavljaju periodično;
3. Planove nabave dobara i usluga koja / koje je potrebno nabaviti jednokratno;
4. Planove troškova funkcije nabave (osoblja, prostora, uređaja i dr.).

---

<sup>5</sup> Ferišak, V. Nabava: politika-strategija-organizacija-managment, vlastita naklada, Zagreb 2006., str. 197

Planirati nabavu znači unaprijed predvidjeti što i koliko ćemo nabaviti u razdoblju za koje plan donosimo. Plan nabave se temelji na podacima prošlogodišnje prodaje i podacima dobivenim istraživanjem tržišta, a koji utječu na mijenjanje uvjeta nabave i prodaje robe.

## **4.1 Proces planiranja nabave**

Proces planiranja nabave dijelimo na:

1. Analizu postojeće situacije;
2. Postavljanje ciljeva;
3. Planiranje nabave;
4. Odlučivanje;
5. Organiziranje;
6. Upravljanje;
7. Kontrola.

## **4.2. Opskrba s jednog ili više izvora**

Engl. Single sourcing – postoji više izvora, ali se koristi samo jedan. Prednosti: lakše praćenje, koordinacija kontrola aktivnosti dobavljača, ekonomija količina djeluje na smanjenje cijena. Nedostaci: nekonkurentnost zbog osjećaja sigurnosti; veliki rizik za rokove i kvalitetu.

Engl. Multiple sourcing – nabava s više izvora. Stimulacija konkurencije među dobavljačima.

## **4.3. Nabava na lokalnom i globalnom tržištu**

Danas se na suvremenom tržištu dešavaju značajne promjene (tržište nabave i prodaje se proširuje rušenjem carinskih i drugih barijera, te se zaoštava konkurencija na međunarodnoj razini). O lokalnom tržištu kao takvom se govori kad je riječ o tržištu neke



regije, užeg geografskog područja, tj. o tržištu koje nije jako prostorno udaljeno od loakcije poduzeća.

Lokalno tržište:

1. Mjesno;
2. Regionalno;
3. Nacionalno.

Globalno je tržište, tržište cijeloga svijeta, odnosno svjetsko ili međunarodno tržište. Globalna tržišta trebaju pouzdane okvirne uvjete, adekvatne domaće i međunarodne institucije i pravne norme. Gdje toga nema, ugovori se ne ispunjavaju, plaćanje ne izvršava, profiti ne raspodjeljuju, komunikacije prekidaju, vlasnička prava nisu sigurna i sl. Najznačajnije prepreke korištenja globalnog tržišta su protekcionizam<sup>6</sup>, državno reguliranje uvoza i izvoza određivanjem kvota, izdavanje uvoznih i izvoznih dozvola, nestabilnost valute, razlike u standardima, jezične i kulturne razlike, nestabilnost političkih prilika i sl.

Globalno tržište:

1. Susjednih zemalja;
2. Zajednice zemalja;
3. Svjetsko.

#### **4.4. Outsourcing/insourcing**

Outsourcing (vanjsko pribavljanje resursa) je korištenje vanjskih izvora, tj. korištenje resursa, opreme, osoblja i dr. izvan organizacijske jedinice korisnika. Provjera upravljanja ili poboljšanja aktivnosti neke poslovne funkcije, infrastrukture ili procesa drugom poduzeću. Cilj je fokusiranje na osnovnu djelatnost; maksimizacija prednosti novih složenih tehnologija; pristup visoko kompetentnim ljudskim resursima; smanjenje operativnih i investicijskih troškova.

Insourcing (unutarnje pribavljanje resursa) je integracija do sada obavljanih vanjskih poslova u vlastite procese, čime se povećava opseg vlastite djelatnosti.

Odluke o insourcingu i outsourcingu se donose sa ciljem ostvarivanja konkurentskih prednosti na tržištu.

---

<sup>6</sup> Protekcionizam - politika zaštite proizvodnje od inozemne konkurencije putem carina i kvota

## **4.5. Recipročna nabava**

To su vezani poslovi u razmjeni dobara i/ili usluga u kojima partneri dogovore razmjenu poslova i/ili usluga, dijelom ili u potpunosti, za druge robe ili usluge.

## **5. Organizacija nabave**

Organizacijskom strukturom nabave trajno se reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju istodobno ili jedan za drugim, na način da se usklade ukupne međuovisnosti tih poslova imajući na umu ciljeve nabave. Organizacijska struktura bavi se ljudskim i drugim resursima, a odnosi se na:

1. Podjelu zadataka i funkciju nabave;
2. Sustav rukovodnih i izvršnih radnih mjesta te odnosa između njih;
3. Sustav obveza, ovlaštenja i odgovornosti;
4. Sustav komunikacija između radnih mjesta.

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

1. Zadatke koje treba izvršiti;
2. Vremensko i prostorno odvijanje poslovnih zadataka;
3. Angažman ljudi i sredstava, odnosno koji ljudi, koliko njih, s kojom količinom sredstava;
4. Regulaciju izvršavanja zadataka u skladu sa ciljevima.

### **5.1 Faze organizacije poslovanja nabave**

Organizacija poslovanja je kontinuirani proces koji se odvija kroz 4 faze, i to:

1. Faza - analiza zahtjeva i uspostavljanje standarda – na temelju informacija o radu i problemima postojećeg sustava te na temelju informacija o razvoju, analiziraju se zahtjevi i postavljaju standardi organizacije nabave. Standardi se temelje na

organizacijskim načelima, kadrovskim potencijalima, troškovima, etici i slično. Ova faza predstavlja zapravo brzu i kratku analizu problema, mogućnosti i ograničenja organizacije;

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

## **5.2 Oblici organizacijske strukture nabave**

Organizacijska struktura funkcije nabave uspostavlja se primjenom navedenih organizacijskih načela, s time da valja odlučiti hoće li se nabava organizirati centralizirano u okviru jedne službe koja će obavljati sve funkcionalne zadatke ili će biti decentralizirana po različitim područjima djelatnosti. U početku su se obavljali isključivo operativni zadaci, ali razvojem tržišta javlja se sve veća potreba za raznim strategijskim zadacima. U suvremenim se uvjetima strategijskim zadacima daje posebna pozornost jer su se spoznale prednosti njihova razgraničenja za uspješnost poslovanja nabave.

### **5.2.1 Centralizacija i decentralizacija nabave**

Ako je za poslove nabave nadležna isključivo jedna organizacijska jedinica, onda je riječ o centraliziranoj nabavi, a ako zadatke nabave obavljaju razne organizacijske jedinice, onda je riječ o decentraliziranoj nabavi. Moguća je i kombinacija, tj. centraliziranodecentralizirana nabava. Odluka o centralizaciji ili decentralizaciji nabave ovisi o:

1. Veličini poduzeća;

2. Djelatnosti poduzeća;
3. Broju i djelatnosti pogona;
4. Prostornoj udaljenosti pogona;
5. Stupnju preklapanja djelatnosti pogona;
6. Potrebnim vrstama i količinama predmeta rada.

U malim i srednjim poduzećima obično se organizira centralizirana nabava. Prednosti su centralizirane nabave u takvim poduzećima, prvenstveno u mogućnosti optimiranja poslovanja s materijalima i trgovačkom robom te stvaranja jačeg tržišnog položaja objedinjavanjem ovlaštenja za nabavu i mogućnosti specijalizacije radnim mjestima službe nabave. Centralizirana nabava omogućuje:

1. Objedinjavanje potreba i naručivanje većih količina predmeta rada uz povoljnije uvjete i niže troškove nabave;
2. Korištenje količinskih i drugih popusta;
3. Jedinstveno provođenje politike nabave;
4. Normizaciju predmeta rada i količina nabave;
5. Bolju dispoziciju i brže obrtanje zaliha materijala koji se drže za potrebe svih korisnika;
6. Sniženje normativa zaliha jer su potrebne manje sigurnosne zalihe i koriste se povoljniji sustavi nabavljanja;
7. Bolju logističku suradnju s dobavljačima;
8. Bolje praćenje tržišta nabave i veći utjecaj na tržišna zbivanja;
9. Specijalizaciju referenata nabave za određene predmete nabave ili za dodijeljene im funkcije;
10. Bolju kontrolu poslovanja nabave;
11. Plaćanje računa dobavljača s jednog mjesta.

Centralizacija otežava komuniciranje nabave s korisnicima predmeta nabave, što dovodi do vremenskog pomaka u donošenju odluka i do lošijih rezultata.

Decentralizacija nabave ima smisla u poduzećima koja imaju više prostorno udaljenih pogona, čiji se asortiman potrebnih materijala bitno razlikuje. U takvoj se situaciji postavlja pitanje u kojoj mjeri može centralna nabava učinkovito i ekonomično zadovoljiti potrebe decentraliziranih pogona jer se javljaju problemi suradnje oko utvrđivanja potreba, spoznaje

problema potrošnje, prijevoza materijala, odnosa s korisnicima i s lokalnim dobavljačima i slično.

U velikim i složenim poduzećima uspostavlja se kombinirana (centralizirano-decentralizirana) organizacija. U podjeli zadataka između centralne službe i decentraliziranih organizacijskih jedinica javljaju se različita rješenja, što ovisi o uvjetima kao što su dislokacija pogona, vrste potreba pogona, funkcioniranje informacijskog sustava, izvori i putevi nabave, značenje tipizacije i standardizacije materijala i slično.

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

Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća ne može se odrediti jedinstveno već ovisi o uvjetima koji su individualni za svako poduzeće. U suvremenim rješenjima valja težiti da se poboljša sposobnost reagiranja na raznovrsne i promjenjive potrebe opskrbe, da se smanje troškovi opskrbe, da se između nabave i korisnika uspostave izravne informacijske veze i da se snize njihovi troškovi te da se poveća motivacija djelatnika nabave. Nabava mora imati mogućnost djelotvorne i ekonomične realizacije zadataka opskrbe. Zadaci opskrbe mogu se realizirati tako da se svi ili samo neki zadaci nabave obave u posebnoj organizacijskoj jedinici. Prema tome koji će zadaci biti dodijeljeni posebnoj organizacijskoj jedinici za nabavu razlikuju se ova rješenja:

1. Odjel nabave u sastavu netržišne poslovne 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 maleni prema količini, asortimanu i vrijednosti ili, u slučajevima ako se materijali velike vrijednosti nabavljaju na veliko na tipičnim tržištima, jednom ili nekoliko puta na godinu pa nabavu obavlja rukovoditelj poduzeća ili rukovoditelj proizvodnje koji je nadležan i kvalificiran u tehničkom pogledu za takve poslove;
2. Odjel nabave u sastavu tržišne poslovne funkcije 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;
3. Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja, koja ima status poslovne funkcije podređene rukovoditelju poduzeća. Služba materijalnog poslovanja ima u svom sastavu odjele koji vode kompletnu brigu o svim aspektima opskrbe te kretanja i stanja zaliha predmeta rada kako bi se postigla jedinstvena odgovornost i sustavno

upravljanje poslovanjem nabave, vanjskog i unutarnjeg transporta, skladišta i odjela za prikupljanje, reciklažu i prodaju ostataka i suvišnih materijala;

4. Nabava u sustavu raznih oblika matrične te u procesnoj organizaciji i fraktalnoj organizaciji.

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

1. Nabava u sastavu komercijalne službe - u malenim poduzećima nabava se najčešće nalazi u sastavu komercijalne službe. Karakteristike: nabavno poslovanje nije tehnički zahtjevno i više se naglašava njegovo komercijalno značenje, opseg posla je malen te je za poslove nabave potrebno jedan ili nekoliko djelatnika, jedna osoba uspješno koordinira i rukovodi poslovanjem nabave, prodaje, skladišta i transporta;
2. Nabava u sastavu tehničke službe ili u sastavu proizvodnje - ovaj organizacijski oblik možemo smatrati primjer starih organizacijskih shvaćanja prema kojima je nabava samo pomoćna funkcija pa mora biti uključena u sastav tehničke službe ili proizvodnje, odnosno u službu koja neposredno organizira proizvodnju;
3. Nabava u sastavu financijsko-računovodstvene službe - u poslovanju nabave značajno je da se osiguraju potrebna financijska sredstva te da u zalihama bude zamrznuto što manje obrtnih sredstva i da se plaćanje roba i usluga obavi uz najpovoljnije uvjete. Rukovodeći se tim činjenicama, nabava se ponekad stavi pod kompetenciju i u sastav financijsko-računovodstvene službe;
4. Nabava kao temeljna poslovna funkcija - temeljne karakteristike takve nabave su: nabavno poslovanje je opsežno i zahtijeva angažman većeg broja ljudi, nabava ima veliko značenje za uspješnost poslovanja poduzeća, kao poslovna funkcija ravnopravna je ostalim funkcijama poduzeća, ima utjecaj na strateške odluke u poslovanju poduzeća, dosljednije, potpunije i kreativnije provodi zadatke nabave;
5. Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja - materijalno poslovanje predstavlja rukovodni i organizacijski koncept koji omogućava pregled nad svim materijalnim tokovima u nabavi, skladištenju i fizičkoj distribuciji;
6. Mjesto nabave u matričnoj organizaciji - matrična organizacija je produkt više linijskog načela rukovođenja. Različite funkcije poduzeća svrstavaju se prema njihovu značenju u glavne i opće. Glavne mogu biti: nabava, proizvodnja, prodaja, financije i računovodstvo;

7. Mjesto nabave u divizionalnoj organizaciji - divizionalna organizacija, ili organizacija prema poslovnim područjima, odnosno područjima proizvodnje, uspostavlja se u velikim poduzećima s raznovrsnim programima proizvoda, odnosno djelatnostima;
8. Nabava u timskoj organizaciji - timska organizacija razlikuje se od prethodno razmatranih organizacijskih oblika jer se ne temelji na linijskoj organizaciji. Zajedničko obilježje svih modela timske organizacije je što u timovima ovlaštenje odlučivanja nemaju pojedinci, nego se odluke donose konsenzusom<sup>7</sup>, sporazumno;
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;
10. Nabava u fraktalnoj organizaciji - nabava ili njezine funkcije, odnosno zadaci mogu se organizacijski smjestiti u fraktale na različitim hijerarhijskim razinama. Pojam fraktal označuje najmanje elemente organizacijske strukture koje u određenim okolnostima nema smisla dalje raščlanjivati, a čije konačno stanje nije fiksno, nego je polazište novog razvoja. Fraktali imaju sposobnost samoorganiziranja i dinamične prilagodbe vanjskim utjecajima, kao organizmi. Fraktali u pravilu samostalno rješavaju zadatke, koje sami organiziraju i optimiziraju u skladu s ciljevima suradnika/izvršitelja te u skladu s ciljevima hijerarhijski viših fraktala.

### **5.3 Oblikovanje organizacijske strukture nabave**

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

Organizacijska struktura nabave mora omogućiti donošenje odluka na temelju cjelovitih ocjena svakog konkretnog slučaja, tako da se ostvare što bolji rezultati poslovanja poduzeća i njegovih partnera, a ujedno da se vodi računa o psihosocijalnim aspektima te o

---

<sup>7</sup> Konsenzus – sporazumna jednoglasna odluka

zaštiti okoliša. Glavni bi cilj trebao biti da nabava što više pridonese uspješnosti poslovanja poduzeća. To se može ostvariti:

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

Organizacijsku strukturu treba oblikovati na način da se zadovolje ciljevi djelatnika nabave te da se postigne što veće zadovoljstvo na radu. Rad se mora odvijati uz što manje smetnja i sukoba, uz proporcionalno opterećenje djelatnika. Organizacijska struktura, organizacijska rješenja i način odvijanja poslova moraju se individualno uspostaviti vodeći računa o nizu individualnih čimbenika.

Za potrebe organiziranja nabave, samog poduzeća ili bilo koje poslovne funkcije, organizaciju dijelimo na formalnu i neformalnu. Formalna organizacija je ona koja je svjesno podstavljena za potrebe rješavanja zadatka i ostvarivanja postavljenih ciljeva uz određene uvjete. Temelji se na sustavu normi i pravila. Norme i pravila imaju smisla ako ih djelatnici poznaju, odnosno ako ih se pridržavaju.

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



## 5.4 Organizacijska načela strukturiranja nabave

Strukturiranje nabave provodi se prema odgovarajućim organizacijskim načelima. Općenito, koriste se slijedeća organizacijska načela:

1. Načelo ekonomičnosti – organizaciju nabave treba postaviti na način da njeni učinci nadmaše utrošak čimbenika (rad, sredstva, vrijeme), output treba biti veći od inputa. Ovo načelo govori kako je potrebno jednakomjerno opteretiti nositelje zadataka te koristiti sredstva i vrijeme u skladu sa značenjem zadataka i troškovima njihova obavljanja;
2. Načelo prilagodljivosti – organizacija nabave mora biti uspostavljena na način da se sustav može prilagoditi promijenjenim uvjetima te o tome ovisi njegova djelotvornost. Organizacija nabave mora biti fleksibilna i stabilna;
3. Načelo kontinuiteta – ističe kako je potrebno voditi računa o kvalitativnom razvoju organizacije nabave kroz duže razdoblje. Također, naglašava kako nije potrebno napuštati stara rješenja koja dobro funkcioniraju i koja se mogu uklopiti u novu organizaciju;
4. Načelo transparentnosti – organizacija mora biti jednostavna i jasna. Potrebno je jednoznačno odrediti zadatke, ovlaštenja i odgovornosti svakog mjesta te stvoriti jednostavnu strukturu odgovornosti (mora se znati tko je za što odgovoran). Organizacija koja je transparentna lako je prihvatljiva, kod takve organizacije lako je uklanjati eventualne nedostatke te ju je lako unapređivati;
5. Načelo raščlanjivanja (analize) i agregiranja (sinteze) – predstavlja podlogu za stvaranje organizacijske strukture te se iz njega kao takvog izvodi niz posebnih načela. Analiza zadataka se provodi tako da se cjeloviti zadatak potpuno raščlani na njegove sastavne dijelove. Raščlanjivanje se provodi počevši od ciljeva funkcije nabave prema elementarnim zadacima. Sinteza zadataka se vrši objedinjavanjem raščlanjenih zadataka u skupove zadataka. Može se provesti na način da se istovrsni zadaci objedine na jednom ili više mjesta.

## **6. Procesi u sustavu i poslovanju nabave**

Obuhvaća sve aktivnosti nakon utvrđivanja i opisivanje potreba te nakon izrade plana nabave; obuhvaća sve aktivnosti u svezi pripreme i izvršenja kupnje, isporuke, dopreme, prijama i skladištenja predmeta inputa te njihova disponiranja u skladu sa zahtjevima korisnika.

### **6.1. Elementi procesa nabavljanja**

Elemente procesa ili postupka nabavljanja, zbog njihovog značenja za uspješno obavljanje zadataka i za troškove nabave, valja dobro upoznati i adekvatno primijeniti u pojedinim procesima nabave. Nije svejedno provodi li se postupak nabavljanja primjenom klasičnih komunikacijskih sredstava i papirnatih nositelja podataka ili elektronički, putem Interneta. Elektronička nabava omogućuje komprimiranje pojedinih elemenata procesa nabavljanja i znatno skraćuje vrijeme nabavljanja pa u suvremenim uvjetima postaje uvjet uspješne nabave, naročito ubikvitetnih proizvoda i proizvoda svrstanih u ABC analizom u skupinu C. Međutim, za potrebe jednokratne nabave predmeta velike vrijednosti postupak nabavljanja mora obuhvatiti sve navedene aktivnosti, a računala i mreže za elektroničko komuniciranje omogućuju da se procesi odvijaju brže i kvalitetnije.

#### **6.1.1. Zahtjev za nabavu**

Zahtjev ili nalog za nabavu – u praksi se koriste i nazivi zahtjevnica materijala, interna narudžba, trebovanje materijala, trebovnica materijala. Izdaju ih organizacijske jedinice kojima su potrebni materijali, robe ili usluge. Jedan je od osnovnih obrazaca kojim su pisane i određene potrebe i dano ovlaštenje nabavnom odjelu da naruči materijal. Zahtjev se ispostavljan u određenom broju primjeraka.

Elementi:

1. Šifra i naziv proizvoda;
2. Potrebna količina;
3. Tko je izradio nalog;
4. Datum;
5. Namjena;
6. Podaci o načinu pakiranja;
7. Prijedlog potencijalnog dobavljača;
8. Mjesto dostave;
9. Posebna obilježja i tehnički zahtjevi.

U slučajevima pojedinačne opskrbe zahtjev se izdaje u pisanom obliku, pri čemu mora dobiti suglasnost centralne tehničke te financijske službe, koja preispituje raspoloživa financijska sredstva i dostavlja zahtjev službi nabave. U slučajevima opskrbe s vlastitih zaliha zahtjevi za nabavu dostavljaju se skladišnoj službi, koja na temelju njih pripremi i izdaje tražene materijale korisnicima. Za materijale kojima se korisnici opskrbljuju s vlastitih zaliha koje se stalno nadopunjuju, umjesto obrazaca zahtjeva za nabavu, u uvjetima ručne obrade podataka koristila se prijenosna kartica (koja je cirkulirala između korisnika i skladišta kao nositelja informacija).

Bez obzira na način obrade podataka, zahtjeve materijala potrebno je evidentirati, kako bi se korisniku u svakom trenutku mogla dati informacija o izvršenju zahtjeva. Evidencija zahtjeva vodi se u knjizi (datoteci) narudžbi.

Prije donošenja odluke o nabavi zahtjeve za nabavu potrebno je preispitati kako bi se utvrdilo sljedeće:

1. Jesu li predmeti nabave jednoznačno specificirani?
2. Je li zahtijevana vrsta i količina predmeta nabave predviđena planom nabave?
3. Jesu li normirane količine i rokovi nabave?
4. Postoji li ekonomska opravdanost nabave ili mogućnost supstitucije s raspoloživim ili jeftinijim materijalom?
5. Mogu li se potrebni predmeti pribaviti recipročnom nabavom, kooperacijom u nabavi ili postoji mogućnost najma (strojeva)?
6. Sadrže li zahtjevi sve potrebne podatke i jesu li potpisani od strane ovlaštene osobe?

## 6.1.2. Nalog za rezerviranje materijala

U poduzećima gdje skladišni odjel na zahtjevima za nabavu materijala samo upisuje količinu materijala na nenamjenskim (slobodnim) zalihama, materijal rezervira nabavni odjel. Po prijemu zahtjeva za nabavu materijala nabavni odjel na temelju upisanih podataka o nenamjenskim zalihama donosi odluku da li da se taj materijal nabavi ili da se rezervira iz nenamjenskih (slobodnih) zaliha. Odluka ovisi o visini nenamjenskih zaliha, minimalnim, maksimalnim i signalnim količinama zaliha, ekonomičnim količinama nabave, rokovima isporuke, stanju na tržištu i o politici nabave. Ako nabavni odjel utvrdi da treba rezervirati materijale koji se traže zahtjevima iz nenamjenskih zaliha, onda dostavlja skladišnom odjelu nalog za rezerviranje materijala za određenu namjenu (proizvod, proizvodni odjel itd.)

Nalog za rezerviranje materijala obično obuhvaća ove podatke:

1. Broj naloga;
2. Datum naloga;
3. Znak poslovnice i referenta (koji rezerviraju);
4. Broj i datum zahtjeva za nabavu materijala;
5. Jedinične mjere;
6. Količinu;
7. Materijal – naziv, dimenzije, kvalitetu (materijala koji se treba rezervirati);
8. Broj skladišne kartice;
9. Potpis (osobe koja je izdala nalog za rezerviranje);
10. Potpis i datum rezervacije (potpisuje skladištar);
11. Primjedbe.

Nalog za rezerviranje materijala obično se ispisuje u tri primjerka. Sve primjerke nabavni odjel šalje skladišnom odjelu, a taj nakon rezervacije i popune podataka (datum, potpis, primjedba) odmah vraća jedan primjerak nabavnom odjelu, drugi šalje planskom odjelu, a treći zadržava za svoje potrebe.

U nekim poduzećima nabavni odjel i za prispjeli materijal šalje naloge za rezerviranje materijala prema pojedinim narudžbama<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Stihović, L.: Organizacija i poslovanje nabave, izdanje: „PROGRES“, Zagreb 1964, str. 117

### 6.1.3. Upit

Upit je zahtjev dobavljaču da dostavi ponudu ili informacije o proizvodima i/ili uslugama, na temelju obrade podataka iz vanjskih izvora (baze podataka, katalogi, oglasi, žute stranice u tel. imenicima, web mjesta...). Prikupljeni podaci trebaju omogućiti spoznaju tržišnih mogućnosti i orijentaciju na prave izvore s obzirom na ekonomske i ekološke uvjete nabave. Prilikom traženja prikladnih dobavljača treba voditi računa o značenju predmeta nabave za poduzeće, o ukupnoj količini i vrijednosti predmeta nabave, tržišnoj ponudi, lokaciji potencijalnih dobavljača i sl.

Upiti se šalju:

1. Kada nabava mora na temelju plana potreba ili zahtjeva korisnika pribaviti predmete rada u količinama i vrijednosti za koje očekuje da će postići značajne uštede izborom najpovoljnijeg rješenja;
2. Ako nabava želi iskoristiti povoljnu tržišnu situaciju (sezonski proizvodi);
3. Kada se jave teškoće u opskrbi s postojećih izvora i valja se orijentirati na nove izvore nabave (dobavljače);
4. Kada se želi potencijalne dobavljače upoznati s očekivanim specifičnim potrebama u sljedećem planskom razdoblju i upitom ispitati tržište;
5. Zbog prikupljanja informacija o mogućnostima i uvjetima nabave predmeta rada za potrebe izrade novih proizvoda, ispitivanja mogućnosti supstitucije korištenih materijala i usporedbu cijena i uvjeta nabave.

Da bismo na temelju upita dobili sadržajno zadovoljavajuće oblikovane ponude ili željene informacije, dobavljaču treba precizno navesti što trebamo; prvi korak je odabir vrste upita:

1. **Konstruktivski orijentiran upit (RFQ)** detaljno određen predmet nabave i ostali specifični zahtjevi, traži se ponuda bez izmjena značajki proizvoda;
2. **Funkcionalno orijentiran upit (RFP)** sadrži podatke o zahtjevima koje treba ispuniti predmet nabave, od dobavljača se traži da ponudi rješenje na temelju svojeg znanja i iskustva.

Elementi upita:

1. Naziv i adresa pošiljatelja;
2. Datum, mjesto i broj (šifra) upita;
3. Znak na koji se treba pozvati u ponudi;
4. Opis i naziv predmeta nabave;
5. Količina i jedinica mjere;
6. Namjena materijala;
7. Paritet<sup>9</sup>;
8. Rok i adresa isporuke;
9. Način i rok plaćanja;
10. Rok za dostavu ponude;
11. Potpis;
12. Drugi specifični zahtjevi.

Preporuka: odrediti nadležnu osobu koja će dobavljačima davati informacije vezane uz upit (kontaktne podatke navesti u upitu). Koliko ćemo upita poslati određujemo na temelju ocjene sljedećih kriterija:

1. Kakvo je značenje potrebne robe s obzirom na njezinu vrijednost i količinu prema klasifikaciji u ABC analizi;
2. Nabavlja li se roba po prvi puta ili se naručivanje ponavlja;
3. Kakva je ponuda potrebne robe;
4. Kako se određuje cijena robe.

Koliko upita treba poslati:

1. Skupina A (roba s visokim godišnjim potrebama) kod prve nabave – barem šest upita;
2. Skupina B (roba sa srednjim godišnjim potrebama) barem 4 upita;
3. Skupina C (roba s malim godišnjim potrebama) poznate tržišne cijene - svake 1-2 godine poslati 1-2 kontrolna upita.

---

<sup>9</sup> Paritet - jednakost

## 6.1.4. Ponuda

Dokument kojim prodavač (ponuđač) kupcu nudi proizvode i/ili usluge po određenim uvjetima. Inicijativa proizvođača sa svrhom da zainteresira potencijalnog kupca za svoje proizvode ili usluge. Pismeno ili usmeno izražena suglasnost jednoj ili više određenih osoba za izvršenje posla uz određene uvjete. Ponuda prodavača 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. Ponudom se ne mogu smatrati oglasi u novinama, prospekti i cjenici, jer nisu naslovljeni određenim osobama.

Da bi ponuda bila valjana, mora sadržavati sve bitne dijelove ugovora:

1. Ugovorne stranke;
2. Datum i mjesto;
3. Predmet ugovaranja;
4. Količina;
5. Cijena.

Prema sadržaju ponuda može biti:

1. Opća;
2. Pojedinačna;
3. Specijalna;
4. Odgovor na upit<sup>10</sup>.

Općom ponudom prodavač nudi sve svoje proizvode i usluge na prodaju uz opće uvjete ponude. Takva ponuda dostavlja se novim poslovnim prijateljima i bivšim kupcima.

Pojedinačnom ponudom nudi se jedan ili više određenih proizvoda uz određene uvjete prodaje. Tu se opisuje određeni proizvod (proizvodi) koji se ponudom pokušava plasirati. Dopisu se prilažu prosekti proizvoda ili uzorak kao dopuna opisa proizvoda, jer tako postoje veći izgledi da će kupac ponudu prihvatiti.

---

<sup>10</sup> Kliment, A.: Poslovno dopisivanje u nabavnoj i prodajnoj službi, izdavačko poduzeće: „ŠKOLSKA KNJIGA“, Zagreb 1990., str. 29 i 30

Specijalnom ponudom nudi se točno određeni proizvod ili usluga prema potrebama kupca. Takve ponude javljaju se u građevinarstvu, u prometu, rudarstvu i onda kada se ne mogu upotrebljavati tipizirani proizvodi.

Ponuda – odgovori na upit kupca sastavlja se na temelju primljenog upita kupca. Tu se traži odgovor bez odlaganja jer je partner zainteresiran za posao i vjerojatno se obratio na više dobavljača. Pitanje treba detaljno razmotriti i ponuditi najbolje uvjete.

Prema Zakonu o obveznim odnosima, ponuda može biti:

1. Obvezna
2. Neobvezna

Obvezna ponuda obvezuje proizvođača da će ponudenu robu isporučiti ako je kupac naruči. Obveza proizvođača obično je vremenski ograničena osam dana ili na drugi naznačeni rok i u tome roku kupac mora odlučiti hoće li ponudu prihvatiti ili odbiti.

Kod neobvezne ponude dobavljač nije nužan isporučiti roku ako je kupac naruči.

Opoziv ponude mora stići prije ili u isto vrijeme kao ponuda. Izrađuje se na temelju pismenog ili usmenog upita kupca javnog nadmetanja, nadmetanja po pozivu ili na vlastitu inicijativu ponuđača (bez prethodnog kontakta).

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:

1. Zadovoljava li ponuđena kvaliteta predmeta nabave naše zahtjeve?
2. Je li ponuđena količina predmeta nabave u skladu s količinom u upitu, odnosno s našim potrebama i politikom količina nabave?
3. Je li cijena predmeta nabave primjerena tržišnim cijenama i je li raščlanjena na način kako je traženo u upitu da se može analizirati?
4. Jesu li uvjeti i način plaćanja u skladu s tržišnom situacijom te s našim zahtjevima i mogućnostima?
5. Tko snosi troškove pakiranja te rizike otpreme i transporta?
6. Može li dobavljač ispuniti zahtijevani rok isporuke?



7. Koji su ostali kriteriji značajni za poslovne odnose i kako ih ispunjava pojedini ponuđač?

### **6.1.5. 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. Proračunata vrijednost i ponuđeni uvjeti razmjene, međutim, ne moraju biti prihvatljivi za korisnike, jer ovise i o drugim čimbenicima, prvenstveno o odnosima ponude i potražnje te o potrebama i motivima korištenja određenih dobara i/ili usluga. Ako obje strane čvrsto zatupaju svoje stavove, onda nema pregovora, kao što je u slučajevima sporova na sudu ili kada se traži arbitraža trećih osoba. Ako u poslovnom odnosu jedna strana ima znatno povoljniji položaj i želi provesti samo svoje zahtjeve, ona zapravo prisiljava drugoga na ulogu gubitnika, dovodi u pitanje njegov ugled. Tada su pregovori također isključeni ili nemaju smisla, a slabija strana može tražiti drugog partnera. Ako to iz bilo kojeg razloga nije moguće, onda slabija strana postaje ovisna o volji i tretmanu druge strane, koja ju iskorištava i njome manipulira. To vrijedi kako za poslovne tako i za osobne odnose.

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. Ne postoji neka neutralna osoba koja će odlučiti tko je u pravu. 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 i njihove osobine te dijalektiku, odnosno umijeće iznalaženja istine otkrivanjem protuslovlja u protivnikovom sudu i načine uvjeravanja drugih u ispravnost određenih rješenja. Nije riječ o pobjeđivanju drugih, nego da ih se pridobije na suradnju i realizaciju otkrivenih prednosti za jednu i drugu stranu. Svako pregovaranje omogućuje pronalaženje obostranih koristi jer se mobiliziraju pozitivni interesi obje strane. To je sukob u kojem se istodobno daje i dobiva.

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, kvaliteta 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.

### **6.1.6. Ugovor o nabavi i narudžba**

Zaključivanje ugovora o nabavi rezultat je suglasnosti volje kupca i prodavača na temelju njihove prethodne aktivnosti u procesu nabavljanja, kojom se usklade izražene želje u svezi razmjene dobara usluga ili prava dvaju ili više partnera. Ugovor služi kao dokaz prihvaćenih obostranih prava i obveza za potrebe reguliranja njihove realizacije, kao i u slučaju spora. Bitni elementi ugovora su: oznake ugovornih stranaka, predmet ugovora i cijena.

Narudžba je najvažniji dokument, a naručivanje osnovni posao nabavnog odjela. To je nalog kupca prodavaču u kojem naručuje robu ili uslugu i određuje uvjete izvršenja. Može se predati usmeno, pismeno, telefonski. Smatra se da usmena narudžba nije prikladna za zaljučenje posla koji se odmah ne izvršava – terminski posao. Obično se pismene narudžbe šalju na utvrđenom formularu poduzeća.

Temelj za izradu narudžbe može biti:

1. Ponuda, cjenik ili katalog prodavača;
2. Samoupravni sporazum;
3. Ranija isporuka prodavača;
4. Oglas prodavača;
5. Usmeni razgovor kupca i prodavača.

Narudžba obuhvaća ove podatke:

1. Naziv i adresu poduzeća koji ispostavlja narudžbu;
2. Broj narudžbe;
3. Datum narudžbe;
4. Znak na koji se treba pozvati u dopisivanju<sup>11</sup>;
5. Brojevi zahtjeva na koji se odnosi narudžba;
6. Naziv i adresa poduzeća komu se dostavlja narudžba;
7. Rok isporuke materijala;
8. Način otpreme;
9. Točna adresa isporuke;
10. Redni broj;
11. Jedinica mjere i količina;
12. Naziv i opis materijala;
13. Cijena jedinična i ukupna;
14. Paritet;
15. Način plaćanja;
16. Potpis.

Narudžba u pismenom obliku može biti oblikovana:

1. Na tiskanici narudžbe;
2. Kao poslovni dopis.

Tiskanica narudžbe ili narudžbenica sadrži otiskane osnovne elemente narudžbe i kupac je dužan da prema otiskanom tekstu samo popuni specifične podatke određene narudžbe. Taj način oblikovanja narudžbe primjenjuje se osobito u poslovanju sa stalnim dobavljačima, kad kupac već ne poznaje uvjete prodaje. Tiskanica narudžbe sastoji se od zaglavlja, rastera<sup>12</sup> i od uvjeta izvršenja narudžbe.

---

<sup>11</sup> Znakom se obično brojačano ili slovima ili kombinacijom brojeva i slova označuje odjel, poslovnicu ili referadu koja je ispostavila narudžbu.

<sup>12</sup> U raster se upisuju vrsta, količina i cijena robe koja se naručuje. Uvjeti izvršenja sadrže oznaku roka isporuke, načina otpreme, rok i način plaćanja.

Narudžba u obliku poslovnog dopisa upotrebljava se prilikom upućivanja narudžbe novom dobavljaču ili kad kupac ima neke posebne zahtjeve. Sadrži elemente: naziv robe ili usluge, količinu, mjesto isporuke, cijenu, rok isporuke, način otpreme, rok i način plaćanja, način ambalažiranja.

Na narudžbi se otisnu uvjeti kojih se isporučitelj mora pridržavati, a to su:

1. Zahtjev da se potvrdi narudžba i naznači rok isporuke;
2. Napomene za označavanje paketa, sanduka i dostavu lista pakiranja za svaku isporuku;
3. Napomene da se u dopisivanju, fakturama, listama pakiranja, dostavnicama i svim dokumentima poziva na broj i datum narudžbe i znak.

Katkad se na poledini narudžbe ili u prilogu narudžbe otisnu opći uvjeti sporuke, kojih se isporučitelj mora pridržavati ako drukčije nije ugovoreno i ako on potvrdi isporuku prema narudžbi. Opći uvjeti narudžbe satavni su dio narudžbe i svrha im je da jasno definiraju obveze prodavatelja i kupca. Tako se izbjegavaju eventualni nesporazumi kupca i prodavača. Kupac želi njima zaštititi interese svog poduzeća.

## **6.2. Proces elektroničke nabave**

Elektronička nabava logički je nastavak primjene računala u optimiranju procesa internog poslovanja poduzća i elektroničke razmjene podataka s dobavljačima. U proširenju primjene informacijske tehnologije odlučujuću je ulogu odigrao Internet i World Wide Web (skraćeno www ili web). Računala se putem Interneta povezuju u mrežu putem centralnih računala (servera), a za prijenos podataka u mreži definirani su protokoli koji reguliraju transfer tekstualnih, slikovnih i zvučnih podataka u Internetu (HTTP – Hypertext Transfer Protocol). Korisnicima je olakšan pristup pojedinim tematskim područjima Interneta korištenjem pretraživača i portala (npr. yahoo). Korisnik, koji se priključi na Internet, dobije dinamički IP adresu (mijenja se za svako novo priključivanje), dok se statičke IP adrese plaćaju. Statičke IP adrese korespondiraju ljudski čitljivim imenima (npr. [www.cnn.com](http://www.cnn.com)) koje se nazivaju domene. Domenama upravlja organizacija InterNIC (Network Information Center), a imaju nazive izvorno dodijeljene u SAD-u: npr. .com za komercijalne korisnike

Interneta; .edu za škole, sveučilišta i druge obrazovne institucije; .org za razne organizacije, a s dva slova mjesto označene su specifične domene pojedinih zemalja kao npr. .at Austrije, .ch Švicarske, .de Njemačke, .fr Francuske, .hr Hrvatske, .uk Velike Britanije. Korištenje portala omogućava brzi pristup do informacija u raznim tematski sortiranim ponudama.

Usluge Interneta omogućuju obavljanje poslova nabavljanja i upravljanja logističkim procesima opskrbe unutar različitih procesa elektroničke trgovine.

Elektronička trgovina je opći naziv za sve poslovne procese i transakcije što se u razmjeni roba u cijelosti ili djelomično odvijaju elektroničkim putem korištenja interneta i/ili vlastitih sustava za obradu podataka povezanih mrežom za elektronički prijenos podataka.

Najniži stupanj elektroničke nabave (prvi stupanj) je traženje informacija u raznim katalogima roba dobavljača korištenjem strojeva za pretraživanje te razmjena informacija nabave i dobavljača putem Interneta u obliku elektroničke pošte.

Za nabavu i poduzeće ima veliko značenje oblikovanje vlastite stranice na Internetu na više jezika za potrebe informiranja dobavljača. Na tim se stranicama najčešće prezentiraju podaci o:

1. Organizaciji nabave i oduzeća, kako bi dobavljači znali kome se mogu obratiti sa svojim ponudama i o kakvom je poduzeću riječ;
2. Strukturi potreba poduzeća prema asortimanu i opsegu;
3. Uvjetima nabave i putovima suradnje;
4. Nadležnim referentima, njihovim adresama, brojevima telefona;
5. Posebnim programima, projektima i planovima koji mogu potaknuti dobavljače na suradnju, na promjenu proizvodnog programa.

Drugi stupanj označuje provedbu raznih aktivnosti nabavljanja na elektroničkom tržištu putem aplikacija međusobno povezanih mrežom za prijenos podataka.

Suradnja u mreži je treći stupanj elektroničke nabave u kojem se nastoji optimalno koristiti strategijske čimbenike konkurentnosti: troškove, vrijeme, količinu, kvalitetu i fleksibilnost.

Nabava proizvoda putem elektroničkih kataloga vrlo je raširen, naročito za predmete čiji je asortiman velik, a njihov je udio u ukupnoj vrijednosti potrošnje poduzeća malen pa se i u klasičnoj nabavi koristilo razna rješenja racionalizacije poslova nabavljanja takvih predmeta. Za nabavu putem elektroničkih kataloga potreban je samo pristup Internetu i

registracija korisnika kod dobavljačevog elektroničkog tržišnog mjesta. Načelno su svi katalogi tako sastavljeni da se u njima može dobro snalaziti i korisnik koji nema puno iskustva na Internetu. Uz svaki naziv proizvoda nalazi se i tekst s opisom proizvoda te ostali podaci koji u interesantni nabavi (najčešće slika, cijena i rok isporuke proizvoda).

On-line aukcije predstavljaju dinamični proces nuđenja prodajnih cijena određenog kruga kvalificiranih dobavljača i izbora najpovoljnijeg u unaprijed fiksiranom vremenu, za prethodno obznanjene potrebe kupaca.

Nabava često koristi i prodajne aukcije kako bi elektroničkim putem ponudila velikom krugu potencijalnih kupaca višak zaliha, ili nekurentnu robu, ili neke rijetke i vrijedne proizvode, ili outsourcing određenih poslova<sup>13</sup>.

## **7. Dobavljači**

Dobavljači osiguravaju poslovnim subjektima proizvode koji se transformiraju u novu vrijednost i koji se prodaju daljnjim potrošačima. Nakon što je nabava upoznata sa potrebama sredstava za proizvodnju (prema vrstama, opsegu, kakvoći i rokovima), ona dalje mora istražiti izvore nabave (tko proizvodi u prihvatljivoj količini i kakvoći, te izabrati najpovoljnijeg dobavljača).

### **7.1. Kriteriji za odabir dobavljača**

U svakodnevnom poslovanju često je od nekoliko jednakih ili sličnih mogućnosti potrebno odabrati najbolju. Vrlo je često prvi, a nerijetko i jedini kriteriji bila cijena usluge ili proizvoda. Danas je konkurencija velika i cijene nisu jedini i glavni kriteriji. Za jedno kontinuirano poslovanje vrlo je važno imati pouzdane dobavljače s kojima se dogovara dugoročna suradnja. Jedan je dobavljač bolji po jednom, a drugi po drugom kriteriju. Kako od mase njih odabrati najbolje?

Od nekoliko desetaka kriterija u ovom primjeru uzet ćemo :

---

<sup>13</sup> Ferišak, V. Nabava: politika-strategija-organizacija-managment, izdanje: „PROGRES“, Zagreb 2006., str. 493-496

1. **Kvaliteta proizvoda** – tu se misli na ispravnost, trajnost, završna obrada i općenita kvaliteta proizvoda (ili usluga) za koju dogovaramo dugoročno kontinuiranu nabavu.
2. **Isporuke na vrijeme** – pod tim kriterijem se misli na poštivanje dogovorenih termina isporuke i njihovo ispunjenje u cijelosti. Naravno, kad se prvi put susreće ponuda dobavljača to se ne možete znati, ali može se vidjeti koliko je njemu bitno da istakne taj detalj.
3. **Servis i popratne usluge** – kod nekih grana poslovanja, za očekivati je da će biti potrebne neke preinake, dopune, sitne korekcije ili slično i pri odabiru dobavljača treba znati je li i to uključeno u ponudu, odnosno kako i na koji način će to dobavljač izvršavati.
4. **Poznavanje poslovanja** – što dobavljač bolje razumije poslovanje naručitelja, vrlo je vjerojatnije da će u nepredviđenim situacijama bolje moći pronaći rješenje potencijalnih problema, a isto tako znati ponuditi odmah svoje nove proizvode i usluge.

Donositelj odluke treba sam odlučiti koliko mu je koji kriteriji bitniji u odnosu na ostale (graf 2). Nakon toga po svakom kriteriju određuje intenzitet preferencije jednog dobavljača u odnosu na drugog. Metoda je pogodna i u slučajevima kad treba jasno argumentirati zašto je pojedini dobavljač odabranu odnosu na ostale i po kojim kriterijima.



Graf 2: Značenje kriterija za izbor dobavljača prema ispitivanju predstavnika nabave

Izvor: Ferišak, V: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str. 139. (10.9.2017.)

## 7.2. Analiza dobavljača

Biranje dobavljača uključuje uzimanje u obzir mnogo faktora o kojima organizacija treba voditi računa, posebno prigodom nabave osnovnih predmeta, odnosno robe, kao i usluga. Ona tako treba uzeti u obzir cijenu, kvalitetu, ugled dobavljača, prošlo iskustvo s dobavljačem, točnost isporuke i uslugu, odnosno servis nakon prodaje, njegovu lokaciju i fleksibilnost. U tom kontekstu organizacija treba voditi računa i o prihvaćenoj politici zaliha. S obzirom na povećanje broja kriterija za izbor dobavljača u suvremenim uvjetima poslovanja i primjenu suvremenih proizvodnih i poslovnih sustava (JIT-a npr.), dolazi do znatnih promjena glede izbora i odnosa s dobavljačima. Tako se uglavnom njihov broj smanjuje (na nekoliko, ili čak na samo jednoga) i oni umjesto konkurenata postaju suradnici tvrtke, kojima se daje dugoročna slika o potražnji, za koju se očekuje da će biti namirivana njihovom proizvodnjom i distributivnim sustavom.

Na taj se način često postižu dugoročni ugovori s pojedinim dobavljačima, uspostavljajući tako potpuno nove odnose međunarodnog povjerenja, otvorenosti i kooperacije.

## 7.3. Ocjena dobavljača

Nabava prikuplja i sređuje podatke o izvorima nabave i o dobavljačima te uspostavlja s njima veze. U tu svrhu razrađuje i primjenjuje prikladne metode cjelovitog i objektivnog ocjenjivanja dobavljača.

**Idealni dobavljač** - Nabava utvrđuje potrebna svojstva i sposobnosti koje treba imati dobavljač. Svojstva i sposobnosti (norme) dobavljača su promjenjive s obzirom na napredak tehnologije, obrade i prijenosa podataka te promjena koje se događaju na tržištu nabave. Definicija idealnog dobavljača u pojedinoj djelatnosti ovisi o nizu kvalitativnih i kvantitativnih kriterija.

Ciljevi ocjene dobavljača:

1. Procijeniti mogućnosti i rizike nabave;
2. Spoznati koji dobavljači na tržištu nude najpovoljnije uvjete za nabavu roba i usluga;
3. Spoznati tko su preferencijalni (poželjni) dobavljači s kojima se trebaju razviti partnerski odnosi.



Ocjena dobavljača provodi se prije izbora dobavljača i sklapanja poslova, ali i nakon realizacije poslova (najčešće periodično). Ne postoje jednoznačni, univerzalni kriteriji koji bi vrijedili za sva poduzeća niti za sve okolnosti nabave. U svakom poduzeću moraju se znati uvjeti selekcije i odlučujući kriteriji izbora dobavljača. Koliko kriterija će se pri ocjenjivanju uzeti u obzir ovisi i o vrsti robe koja se nabavlja (ABC kategorija).

## 8. Logističke aktivnosti u nabavi trgovačkog obrta „HRGAREK“

Trgovački obrt „Hrgarek“, vlasnice Natalije Hrgarek. Trgovina je na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama pretežno hranom, pićima i duhanskim proizvodima (NKD 2007). Prodavaonice se nalaze u Varaždinskoj županiji, a glavno sjedište je u selu Čalinec, na adresi Čalinec 77, Maruševac. Osnovana je 1999. godine i trenutno ima oko 50 zaposlenih. Poslovni prihodi su postepeno rasli u razdoblju od četiri godine (graf 3).



Graf 3: Poslovni prihodi u trgovačkom obrtu „Hrgarek“

Izvor: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/hrgarek/Detailjno/31630> (10.9.2017.)

## **8.1. Djelatnost poduzeća**

Registrirane djelatnosti trgovine na malo:

1. 52.1 Trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama
2. 52.11 Trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama pretežno hranom, pićima i duhanskim proizvodima
3. 52.12 Ostala trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama

Glavna djelatnost: G 5212 Ostala trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama

Glavna djelatnost NKD2007: G4719 Ostala trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama

## **8.2. Poslovanje odjela nabave**

Čak i jednostavna nabava je pod utjecajem mnogih čimbenika. Od svih opcija potrebno je odabrati adekvatnu i odgovoriti na čitav niz pitanja kao što su: je li bolje kupiti više proizvoda odjednom ili više puta, u kojem trenutku treba obaviti nabavu, koji je ukupni trošak nabave, kako će se fizički izvesti transport, te kojim metodama transporta, logistike i skladištenja. Jednostavna nabava može uključivati opetovanu<sup>14</sup> kupovinu dok kompleksna nabava može uključivati pronalaženje partnera i sklapanje ugovora koji traju toliko dugo koliko traje sam poslovni poduhvat.

### **8.2.1. Osnovne faze procesa nabave**

Limitirajući čimbenik nabave je proračun. Ukoliko su raspoloživi dobri podaci, nabava je sposobna dobiti najbolje moguće proizvode uz najmanji mogući trošak, ispunjavajući zahtjeve onih koji proizvode i trebaju.

---

<sup>14</sup> Opetovano – ponovo, ponavljajući, stalno.

Faze procesa nabave su:

1. Prikupljanje informacija;
2. Kontakt s dobavljačima;
3. Pozadinsko istraživanje;
4. Pregovaranje;
5. Izvršavanje;
6. Obnavljanje.

### **8.2.2. Organizacija nabavnog odjela**

Sredstva organizacije nabavnog odjela kojima se služi trgovčko poduzeće Hrgarek su: popis i opis radnih mjesta, organizacijske sheme i organizacijski propisi. Direktor nabave odnosno šef nabavnog odjela sam nije nabavljač. On pomaže samo svom podređenom osoblju u izvršavanju nabavne funkcije, angažirajući se više u nabavi velikih količina proizvoda, vrlo važnih za poduzeće. Njegova funkcija je da u suradnji s glavnim direktorom pomaže organima upravljanja u određivanju nabavne politike, da sprovodi nabavnu politiku, da analizira poslovanje nabavnog odjela, da predviđa poboljšanja, da planira izvršenje poslova, organizira i koordinira poslovanje i kontrolira izvršenje zadataka nabavnog odjela. Potpisuje sve ugovore i narudžbe i eventualno ostalu važniju korespondenciju nabavnog odjela. Velik broj poslova direktor nabave delegira podređenom osoblju, on je odgovoran za cjelokupni rad nabavnog odjela.

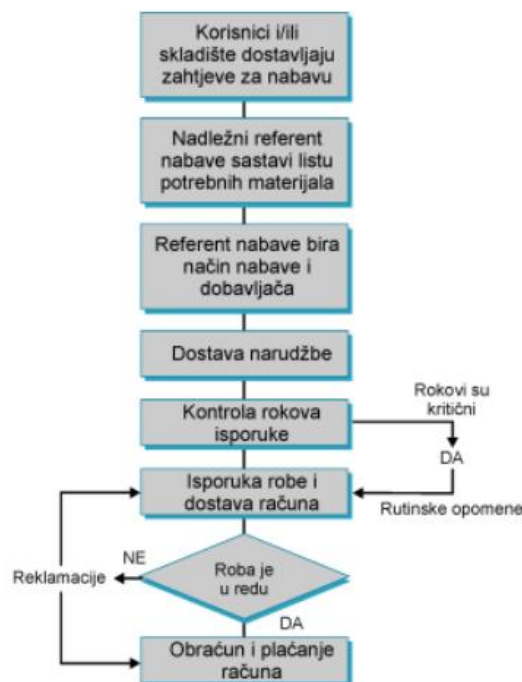
Pomoćnik direktora nabave pomaže direktoru nabave u izvršavanju njegovih dužnosti. On često nabavlja velike količine proizvoda, važnije ili skuplje proizvode, bavi se unapređenjem poslovanja nabavnog odjela, koordinira rad s ostalim odjelima u poduzeću, kontrolira izvršenje zadataka nabavnog odjela i ovlašten je da potpisuje ugovore i narudžbe do određenog iznosa ili u odsutnosti direktora nabave.

Šefovi poslovnice nabave rukovode radom određenog broja referenata nabave. Njihova je dužnost da daju upute za rad svom osoblju, da sami nabavljaju ili vode neposredan nadzor prilikom nabavljanja najvažnijih proizvoda unutar svoje poslovnice.

Referenti nabave nabavljaju potrebne proizvode na bazi zahtjeva ili planova proizvoda. Oni kontroliraju zahtjeve materijala. Zatim izrađuju upute dobavljačima, pregovaraju s dobavljačima, kontroliraju i analiziraju ponude, izrađuju usporedne kalkulacije i daju

prijedloge za nabavu. To su sve pripremne radnje prije nabavljanja, a nakon što su one obavljene, naručuju materijale. Kontroliraju dokumente u vezi s primanjem proizvoda, a osobito da li su računi u skladu s uvjetima narudžbe ili ugovora i otpremnim dokumentima dobavljača (shema 1).

### Odvijanje rutinskog procesa nabave



Shema 1: Odvijanje rutinskog procesa nabave

Izvor:

<http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/prezentacija%20nabava%20kovac%20ivan%202013.pdf> (11.9.2017.)

### 8.3. Problemi kod nabave te njihovo rješavanje

Dogovoren je susret s vlasnicom trgovačkog poduzeća „Hrgarek“ kako bi se dobile pobliže informacije o njihovom poslovanju, količini narudžba koje ostvaruju tokom godine te kasne li pojedine isporuke. Na temelju razgovora ustanovljen je glavni problem s kojima se poduzeće svakodnevno susreće, a to je nepotpuna doprema robe.

Zbog kašnjenja isporuke i problema koji se javlja u slučaju kada se zaboravi provjeriti stanje zaliha na skladištu, pa se narudžba robe radi užurbano tj. na način koji ne bi trebalo dolazi do problema nepotpune isporuke robe. Posljedica užurbanog rada, tj. naručivanja robe u zadnji tren je da dolazi do nesuglasica između dobavljača i naručitelja. Samim time što je narudžba poslana nepotpuna naručitelju, povećavaju se troškovi dostave zbog dostavljanja robe koja nije poslana kod prve isporuke.

Problem koji je naveden predstavlja veliki trošak za poduzeće. Cilj svakog poduzeća pa tako i ovog je da snizi ukupne troškove. Njihov zadatak je da samom analizom problema i njihovim rješavanjem snize troškove u poduzeću, no to će biti moguće kroz određeno vremensko razdoblje. Svjesni su rizika i potrebe za određenim sredstvima koje će biti potrebno uložiti u provođenje rješenja. Također smatraju da će efekti i korisnost biti mnogo veći u odnosu na troškove implementacije rješenja te troškove prouzročene gore navedenom problemu.

Tvrtka posjeduje veliki potencijal koji do sada još nije u potpunosti iskorišten zbog navedenih problema unutar firme. Neke radnje unutar tvrtke koje su trenutno prisutne znatno otežavaju njezinu kvalitetu usluga. Problem je moguće otkloniti, ali postepenom primjenom novih metoda. Da bi se potencijal ostvario potrebne su promjene. Moguće i prihvatljivo rješenje su promjene koje mogu pomoći kod poboljšavanja kvalitete usluga. S obzirom na utvrđeni problem i njegovo rješenje očekuju da će postignuti efekti biti veći od troškova ulaganja.

Na stupanj smanjenja kašnjenja u nabavi zaposlenici imaju srednji utjecaj, jer se nekad evidencija ne vodi u skladu s pravilima i rukovoditelj ni dobavljači nisu na vrijeme upoznati sa situacijom te dolazi do neizbježnih kašnjenja u nabavi. Dobavljači imaju veliki utjecaj jer se često događa da nisu dobro organizirani ili da dođe do neke prepreke na putu, pa isporuka nije u dogovoreno vrijeme ili nije kompletna.

Odabirom pouzdanih dobavljača isporuka naručene robe stizat će se na vrijeme i neće biti nedostatka robe na zalihama. Rukovodioci i izvršitelji će se raspitati o pouzdanosti dobavljača, te naručivati robu samo od onih dobavljača koji imaju 100% pouzdane isporuke.

## 9. Zaključak

Efikasna nabava u industrijskim poduzećima omogućuje nesmetano odvijanje proizvodnje te znatno utječe na ekonomično i uspješno poslovanje cijelog poduzeća, radi čega joj moramo u poslovnoj praksi posvetiti odgovarajuću pažnju.

Da bi nabava i materijalno poslovanje osigurali poduzeću tržišne mogućnosti u tehničkom, komercijalnom i financijskom pogledu, postavljaju se određeni zahtjevi za stručnim znanjem osoblja nabave i materijalnog poslovanja. Više nije dovoljno samo ispostavljati narudžbe i osigurati sredstva za proizvodnju u traženim rokovima, u odgovarajućoj kvaliteti i količini, na pravom mjestu i uz povoljne cijene i uvjete nabave – već se moraju povezati funkcije utvrđivanja potreba, planiranja, dispozicije, nabave sredstava za proizvodnju i poslovanje s otpacima u jedan efikasni sistem. Nabavu treba optimirati s aspekta ciljeva poduzeća vodeći računa o stanju, tendencijama, promjenama i kriterijima tržišta i okruženja. To je moguće samo uz proaktivnu nabavu i materijalno poslovanje koje ne čeka na impulse drugih u poduzeću, nego samoinicijativnim inovacijama, većom fleksibilnošću i efikasnošću.

Nabava se u najužem smislu može poistovjetiti s kupnjom kao činom kupoprodajnog ugovora. Obuhvaća zaključivanje kupoprodajnog ugovora ili naručivanja i izvršenje kupoprodajnog ugovora isporukom sredstava za proizvodnju i izvršenjem usluga te plaćanjem računa prodavatelja. Nabava u širem smislu obuhvaća cjelokupnu djelatnost povezanu s kupnjom sredstava za proizvodnju i usluga, uz kupnju uključuje i aktivnosti koje joj prethode i slijede. Nabava se u širem smislu naziva opskrba ili snabdijevanje sredstvima za proizvodnju i uslugama.

Za uspješno organiziranje i funkcioniranje nabave potrebno je uključiti i razmatranje pojma nabave u odnosu na vremenski horizont.

Nabava je dio procesa reprodukcije i jedna od osnovnih funkcija, a istodobno može biti i stručna služba koja obavlja cjelokupnu ili dio djelatnosti opskrbe poduzeća sredstvima za proizvodnju i uslugama. U većini industrijskih poduzeća funkcija nabave ostvaruje se u posebnoj stručnoj službi. U malim poduzećima funkcija nabave se može ostvarivati zajedno s funkcijom prodaje u jednoj stručnoj službi – komercijalnoj službi. U velikim poduzećima funkcija nabave se može ostvarivati u dvije, tri ili više stručnih službi, npr. u službi za istraživanje tržišta nabave, nabavnoj službi, skladišnoj službi i dr.

Hipoteza ovog završnog rada bila je harmoničan tijek proizvodnog procesa pravodobnom i ekonomičnom nabavom potrebnog reprodukcijaskog materijala, sirovina i ostalog, njihovo preuzimanje, skladištenje i izdavanje unapređuje rezultat poslovanja poduzeća. Navedena hipoteza je dokazana. Veća posvećenost nabavljanju materijala rezultira pravovremenom isporukom potrebnih materijala i sirovina potencijalnim kupcima čime se sprječava kašnjenje iste isporuke, a to u konačnici dovodi do uspješnijeg i ekonomičnijeg poslovanja svakog poduzeća.

# Literatura

## Knjige:

1. Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada., Zagreb, 2006.
2. Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2002.
3. Ferišak, V. , Stihović, L.: Nabava i materijalno poslovanje, „Informator“, Zagreb, 1989.
4. Stihović, L.: Organizacija i poslovanje nabave, „Progres“, Zagreb, 1964.
5. Kliment, A.: Poslovno dopisivanje u nabavnoj i prodajnoj službi, 9. Izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1990
6. Žibret, B.: Strateška nabava: put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti, „Mate“, Zagreb, 2007.

## Internet stranice:

1. <http://web.efzg.hr/dok/trg/bknezevic/mnab2012/mnab2012sem07.pdf> (6.9.2017.)
2. [www.vup.hr/ Data/Files/130201133230910.pptx](http://www.vup.hr/Data/Files/130201133230910.pptx) (7.9.2017.)
3. [www.vup.hr/ Data/Files/130326131533542.pdf](http://www.vup.hr/Data/Files/130326131533542.pdf) (7.9.2017.)
4. [https://www.vup.hr/ data/files/13030410419823.pdf](https://www.vup.hr/data/files/13030410419823.pdf) ( 7.9.2017.)
5. [file:///C:/Users/anna /Desktop/tj\\_9\\_2015\\_3\\_327\\_336.pdf](file:///C:/Users/anna/Desktop/tj_9_2015_3_327_336.pdf) (8.9.2017.)
6. <http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/prezentacija%20nabava%20kovac%20ivan%202013.pdf> (8.9.2017.)
7. <http://vjestak-informatika.com/files/Case%20study%20nabava-Sasa%20Aksentijevic.pdf> (8.9.2017.)
8. [https://bib.irb.hr/datoteka/752827.SKRIPTA\\_TPMP.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/752827.SKRIPTA_TPMP.pdf) ( 9.9.2017.)
9. <https://www.yumpu.com/xx/document/view/30193016/operativno-poslovanje-nabave-ekonomski-fakultet> (9.9.2017.)



## **Popis grafova**

Graf 1: Utjecaj varijable “količina” na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe.....	7
Graf 2: Značenje kriterija za izbor dobavljača prema ispitivanju predstavnika nabave.....	37
Graf 3: Poslovni prihodi u trgovačkom obrtu „Hrgarek“.....	39

## **Popis tablica**

Tablica 1: Tržišni oblici prema pojedinačnim odnosima ponuđača i kupca.....	9
---	---

## **Popis shema**

Shema 1: Odvijanje rutinskog procesa nabave.....	42
--	----