

# Istraživanje tržišta nabave u Republici Hrvatskoj

---

**Tucaković, Antonia**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:040055>

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

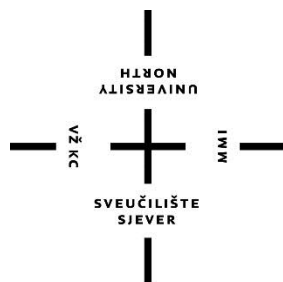
*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-03**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

**Završni rad br. 478/TGL/2020**

**Istraživanje tržišta nabave u Republici Hrvatskoj**

**ANTONIA TUCAKOVIĆ, 3010/601**

Varaždin, prosinac 2020. godine





# Sveučilište Sjever

**Odjel za Tehničku i gospodarsku logistiku**

**Završni rad br. 478/TGL/2020**

## **Istraživanje tržišta nabave u Republici Hrvatskoj**

**Student**

ANTONIA TUCAKOVIĆ, 3010/601

**Mentor**

prof. dr. sc. Ljudevit Krpan

Varaždin, prosinac 2020. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ: prediplomski stručni studij Tehnička i gospodarska logistika

PREDAVAČNIK: Antonia Tucaković

IDENTIFIKACIJSKI BROJ: 3010/601

BRISANJE: 14.10.2019.

COLOCIJA: Gospodarska logistika III

NASLOV RADA: Istraživanje tržišta nabave u Republici Hrvatskoj

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: Procurement market research in the Republic of Croatia

MENTOR: dr. sc. Ljudevit Krpan

ZVANJE: red. profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA:

1. doc. dr. sc. Saša Petar, predsjednik
2. prof. dr. sc. Ljudevit Krpan, mentor
3. Ivana Martinčević, univ. spec. oec. član
4. Nikola Šuljagić, dipl. ing., zamjenski član
- 5.

## Zadatak završnog rada

BROJ: 478/TGL/2020

OPIS:

U stručnom završnom radu potrebno je predstaviti (pod)proces 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, s posebnom analizom utjecaja kvalitete pripreme nabavnog procesa kroz adekvatna istraživanja tržišta.

U okviru završnog rada posebno se moraju analizirati i predstaviti:

- Pojam nabave - objasniti pojam i svrhu te ulogu i značaj nabave u organizacijama
- Procese nabavljanja - objasniti aktivnosti u svezi pripreme i izvršenja procesa nabave
- Organizaciju sustava nabave u organizacijama-predstaviti različite modele te istaknuti njihove komparativne prednosti te primjenu
- Citirati korištenu literaturu

Hipotezu istraživanja uz teorijsko dokazivanje potrebno je dodatno analizirati i kroz provođenje aplikativnog istraživanja na gospodarskom subjektu (javnom ili privatnom).

ZADATAK URUČEN

05.10.2020.



## **Predgovor**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad. Niti jedan dio ovoga rada nije nastao kopiranjem ili plagiranjem nečijeg tuđeg rada. Iako sam ispите već ranije završila, nažalost zbog svojih profesionalno-sportskih obaveza diplomski rad je morao malo sačekati. Ovog ljeta sam potpisala najvažniji i najljepši ugovor svoga života koji će mi omogućiti da uz sport budem i majka.

Na početku svega najviše bih se zahvalila mužu Bojanu koji je bio uz mene i u dobru i u zlu svih ovih godina studiranja, te svojoj obitelji na velikoj podršci i što su toliko dugo čekali na pisanje moga završnog rada.

Željela bih se ovim putem zahvaliti mentoru Ljudevitu Krpanu prof.dr.sc., koji mi je svojim znanjem i savjetima uvelike pomogao oko problema tijekom pisanja završnoga rada. Zahvaljujem svim profesorima koji su mi izlazili u susret dok nisam stizala na fakultet zbog dalekih putovanja na sportske utakmice. Također zahvaljujem i svim kolegicama i kolegama koji su mi uvelike pomagali u rješavanju studentskih obaveza zbog mojih sportskih izostanaka.

## **Sažetak**

U ovom radu se govori o pojmu nabave, strategijskom managementu nabave, te istraživanju tržišta nabave u Republici Hrvatskoj. Istraživanje tržišta rada spada u strategijski management nabave kao prvi korak u procesu opskrbe. Također se u radu prikazuje istraživanje tržišta nabave sportske opreme i hotela za Rukometni klub Podravka Vegeta.

Ključne riječi: nabava, strategija, management, istraživanje, tržište, Republika Hrvatska, sportska oprema, hoteli, Rukometni klub Podravka Vegeta.

## **Abstract**

This work speaks about concept of procurement, strategically management procurement, and researching of the procurement in the Republic of Croatia. Market research procurement belongs to strategically management procurement as the first step in the process of supply. Also, this work shows market research procurement of sports equipment and hotels of the handball club Podravka Vegeta.

Keywords: procurement, strategy, management, research, market, the Republic of Croatia, sports equipment, hotels, handball club Podravka Vegeta.

## **Popis korištenih kratica**

**JIT** - JUST IN TIME

**PDV** – POREZ NA DODANU VRIJEDNOST

**EU** – EUROPSKA UNIJA

**EOJN** – ELEKTRONSKI OGLASNIK JAVNE NABAVE

**ZJN** – ZAKON JAVNE NABAVE

**MINGORP** – MINISTARSTVO GOSPODARSTVA, PODUZETNIŠTVA I OBRTA

**JPP** – JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO

**DKOM** – DRŽAVNA KOMISIJA ZA KONTROLU POSTUPAKA JAVNE NABAVE

**PDV** – POREZ NA DODANU VRIJEDNOST

**RK** – RUKOMETNI KLUB

**EHF** – EUROPEAN HANDBALL FEDERATION



# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD .....  | 1  |
| 1.1. Svrha i cilj rada.....                                  | 1  |
| 1.2. Problem i predmet rada .....                            | 2  |
| 1.3. Hipoteza rada.....                                      | 2  |
| 1.4. Znanstvene metode.....                                  | 2  |
| 1.5. Struktura rada .....                                    | 2  |
| 2. POJAM I CILJEVI NABAVE .....                              | 4  |
| 2.1. Pojam nabave .....                                      | 4  |
| 2.1.1. Nabava u užem i širem smislu.....                     | 5  |
| 2.1.2. Opskrba .....   | 6  |
| 2.1.3. Kupnja .....  | 7  |
| 2.1.4. Materijalno poslovanje .....                          | 7  |
| 2.1.5. Logistika.....  | 8  |
| 2.1.6. Marketing nabave .....                                | 8  |
| 2.1.7. Lanac opskrbe.....                                    | 9  |
| 2.2. Ciljevi nabave.....                                     | 9  |
| 2.2.1. Opći ciljevi nabave.....                              | 9  |
| 2.2.2. Sustav ciljeva nabave .....                           | 10 |
| 2.2.2.1. Operativni ciljevi funkcije nabave.....             | 10 |
| 2.2.2.2. Instrumentalni ciljevi nabave .....                 | 12 |
| 3. STRATEGIJSKI MANAGEMENT NABAVE .....                      | 13 |
| 3.1. Pojam istraživanja tržišta nabave .....                 | 14 |
| 3.2. Objekti i područja istraživanja tržišta nabave.....     | 15 |
| 3.2.1. Utjecaj ekonomske politike na nabavu.....             | 15 |
| 3.2.2. Predmeti rada i njihove tehničke karakteristike ..... | 15 |
| 3.2.3. Struktura ponude i potražnje .....                    | 16 |
| 3.2.4. Ekološki zahtjevi .....                               | 16 |
| 3.2.5. Transport .....                                       | 16 |
| 3.2.6. Cijene.....   | 16 |
| 3.2.7. Dobavljači .....                                      | 16 |
| 3.3. Metode istraživanja tržišta nabave .....                | 17 |
| 3.3.1. Prikupljanje podataka .....                           | 18 |
| 3.3.2. Sređivanje i prikazivanje podataka.....               | 18 |

|  |    |
|--|----|
| 3.3.3. Obrada podataka.....  | 18 |
| 3.3.4. Oblikovanje podataka i rezultata obrade.....  | 18 |
| 3.4. Organizacija istraživanja tržišta nabave.....   | 19 |
| 4. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA NABAVE U REPUBLICI HRVATSKOJ.....  | 21 |
| 4.1. Važnost javne nabave za hrvatsko gospodarstvo.....  | 22 |
| 4.2. Zakonodavni i institucionalni okvir javne nabave u Republici Hrvatskoj.....   | 22 |
| 4.3. Zakon o javnoj nabavi.....  | 24 |
| 4.3.1. Obvezna primjena Zakona javne nabave.....   | 26 |
| 4.3.2. Procijenjena vrijednost nabave.....   | 26 |
| 4.3.3. Predmet nabave.....   | 26 |
| 4.3.4. Plan nabave.....  | 26 |
| 4.4. Postupci i načini javne nabave.....   | 27 |
| 4.4.1. Objave o javnoj nabavi.....   | 28 |
| 4.4.2. Razlozi isključenja i uvjeti sposobnosti gospodarskih subjekata.....  | 28 |
| 4.4.3. Dokumentacija za nadmetanje.....  | 30 |
| 4.4.4. Ponuda.....   | 30 |
| 4.4.5. Rok mirovanja.....  | 33 |
| 4.4.6. Završetak postupka javne nabave.....  | 34 |
| 4.4.7. Pravna zaštita u postupku javne nabave.....   | 35 |
| 4.5. E – javna nabava.....   | 38 |
| 5. PRIMJER PROCESA NABAVE SPORTSKE OPREME I HOTELA ZA RUKOMETNI KLUB<br>PODRAVKA VEGETA.....   | 40 |
| 5.1. Nabava sportske opreme (dresovi, šorcevi, donji dijelovi trenirki) za RK PODRAVKA<br>VEGETA (1.ekipa) u sezoni 2019/2020 u utakmicama Lige Prvakinja..... | 40 |
| 5.1.1. Nabava službenih trenirki za igračice RK PODRAVKA VEGETA (1.ekipa) u sezoni<br>2019/2020 u utakmicama Lige Prvakinja.....                               | 40 |
| 5.1.2. Nabava sportskih tenisica za igračice i stručni stožer.....   | 40 |
| 5.2. Nabava usluge smještaja u hotelima za RK PODRAVKA VEGETA (1.ekipa) u sezoni<br>2019/2020 za vrijeme igranja utakmica Lige Prvakinja.....                  | 40 |
| 5.2.1. Nabava usluge smještaja u inozemnim hotelima za igračice i stručni stožer.....  | 41 |
| 5.2.2. Nabava usluge smještaja u domaćim hotelima za igračice i stručni stožer.....  | 41 |
| 5.3. Prehrana domaćih i inozemnih igračica i stručnog stožera.....   | 41 |
| 6. PROBLEMI KOD NABAVE SPORTSKE OPREME I USLUGA SMJEŠTAJA U INOZEMNIM I<br>DOMAĆIM HOTELIMA ZA RUKOMETNI KLUB PODRAVKA VEGETA.....                             | 42 |
| 6.1. Intervju s voditeljicom nabave Rukometnog kluba Podravka Vegeta.....  | 42 |
| 6.2. Analiza rezultata.....  | 43 |

|                    |    |
|--------------------|----|
| 7. ZAKLJUČAK ..... | 44 |
| LITERATURA.....    | 45 |

# **1. UVOD**

Nabava se nekada davno bavila poslovima poput naručivanja, skladištenja te reklamiranja nedostatka isporučene robe. Najvažnije pravilo je bilo da se iskoristi tržišni položaj uz mogućnost da se napravi pritisak na dobavljače da što više snize cijenu te se izabere najpovoljnija opcija.

Prošlo je razdoblje kada je jedini i najvažniji doprinos uspješnosti poduzeća bilo postizanje jako niskih nabavnih cijena te povoljnih uvjeta nabave. Danas se nabava koristi sa sve manje zadataka da izvrši nabavu uz niske cijene. Nabava danas postaje strategijska funkcija, kojoj je zadaća da na temelju filozofije i politike stvori sniženje ukupnih troškova u lancima opskrbe. To radi tako da uspostavlja vezu sa dobavljačima nabave.

Za opstanak na tržištu jako je bitno da su kakvoća i usluga robe na visokoj razini uz što manje troškove nabave. S vremenom se povećavaju dugoročni poslovi, a smanjuju kratkoročni jer se kratkoročni poslovi ne temelje na partnerstvu s dobavljačima i strategijskim ciljevima.

Strategija nabave je funkcija koja upravlja i koordinira operativne aktivnosti u stvaranju uspješnosti poduzeća. Pomoću različitih oblika suradnje s dobavljačima nastoje se izbjeći nepotrebni poslovi u procesima proizvodnje, te se stavlja naglasak na sposobnost kreativnosti djelatnika dobavljača da povećaju konkurentnost i inovativnost gotovih proizvoda.

Istraživanje tržišta nabave spada u strategijski management nabave. Prvi dio rada se bazira na teoretskom dijelu koji govori o pojmu nabavi, strategijskom managementu nabave, te istraživanju tržišta nabave u Republici Hrvatskoj, dok drugi dio govori o primjeru istraživanja tržišta nabave sportske opreme te hotela za Rukometni klub Podravka Vegeta.

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

Svrha rada je analiza procesa nabave u Republici Hrvatskoj. Provesti će se kroz teoretska i praktična istraživanja s posebnim naglaskom na analizu procesa nabave sportske opreme te modela odabira hotela tijekom gostujućih utakmica Lige Prvakinja Rukometnog kluba Podravka Vegeta.

Cilj rada je analizirati, ocijeniti te potom i strukturirati te osigurati povoljniji poslovni proces, kroz kvalitetnu primjenu i usporedbu pružatelja usluga.

## **1.2. Problem i predmet rada**

Predmet ovog završnog rada je analiza nabave u Republici Hrvatskoj kroz praktičan primjer nabave sportske opreme (dresovi, službene trenirke, tenisice, čarape) te organiziranje smještaja i prehrane za stručni stožer i igračice Rukometnog kluba Podravka Vegeta.

Problem rada je nedovoljna priprema procesa nabave sportske opreme te hotela, koja nerijetko rezultira slabijim gospodarskim rezultatima.

## **1.3. Hipoteza rada**

Hipoteza ovog rada je: Poboljšanje procesa nabave sportske opreme i hotela, moguće je kvalitetnom analizom tržišta, te više kriterijskim uvjetima za odabir najboljih ponuditelja, čime se ujedno osigurava i poboljšanje ukupnih poslovnih procesa te rezultata poslovanja unutar organizacije.

## **1.4. Znanstvene metode**

Znanstvene metode koje su korištene u ovom radu su:

- Analiza postojećih dokumenata i saznanja – na temelju dokumenata ispitati prošlost
- Metoda opažanja – na temelju pojedinačnih opažanja donijeti zaključke koji su realni samo ako imaju oslonac u stvarnosti.
- Metoda dokazivanja – utvrditi točnost neke spoznaje.
- Metoda analize – složeno pojmovi se raščlanjuju na jednostavnije elemente.
- Metoda kompilacije – preuzimanje tuđih spoznaja, opažanja, zaključaka i stavova.
- Statistička metoda – istražiti podatke pomoću brojčanog izražavanja.
- Metoda intervjua – prikupljanje podataka u razgovoru s nadležnim osobama.

## **1.5. Struktura rada**

Struktura završnog rada sastoji se od šest poglavlja:

Uvod – u uvodnom dijelu rada prikazati će se kratki opis u kojem se čitatelja uvodi u glavne teme ovog završnog rada. Sastoji se od pet podpoglavlja, a to su: svrha i cilj rada, problem i predmet rada, hipoteza rada, znanstvene metode te struktura rada.

Pojam i ciljevi nabave – u ovom poglavlju obraditi će se cjeline vezane uz nabavu. Poglavlje se sastoji od dva podpoglavlja. Prvo podpoglavlje govori o pojmu nabave (nabava u užem i širem smislu, opskrba, kupnja, materijalno poslovanje, logistika, marketing nabave, lanac opskrbe), dok drugo podpoglavlje govori o ciljevima nabave (opći ciljevi nabave i sustav ciljeve nabave).

Strategijski management nabave – ovo poglavlje objašnjava opći pojam managementa nabave i ima četiri podpoglavlja. Prvo podpoglavlje govori o pojmu istraživanja tržišta nabave, zatim drugo podpoglavlje govori o objektima i području istraživanja tržišta nabave (utjecaj ekonomske politike na nabavu, predmeti rada i njihove tehničke karakteristike, struktura ponude i potražnje, ekološki zahtjevi, transport, cijene, dobavljači). Unutar trećeg podpoglavlja obrađujemo metode istraživanja tržišta nabave (prikupljanje podataka, sređivanje i prikazivanje podataka, obrada podataka, te oblikovanje podataka i rezultata obrade). Četvrto podpoglavlje prikazuje organizaciju istraživanja tržišta nabave.

Istraživanje tržišta nabave u Republici Hrvatskoj – kod ovog poglavlja pojasniti će se pojam javne nabave. Poglavlje se sastoji od šest podpoglavlja. Prvo podpoglavlje prikazuje važnost javne nabave za hrvatsko gospodarstvo, dok drugo podpoglavlje govori o zakonodavnom i institucionalnom okviru javne nabave u Republici Hrvatskoj.

Primjer procesa nabave sportske opreme i hotela za Rukometni klub Podravka Vegeta – u petom poglavlju će se opisati primjer iz prakse.

Problemi kod nabave sportske opreme i usluga smještaja u inozemnim i domaćim hotelima za Rukometni klub Podravka Vegeta – obraditi će se intervju s voditeljicom nabave i na temelju dobivenih odgovora ustanoviti problem.

Zaključak – jasno se iznose rezultati provedenog istraživanja na primjeru iz prakse te se potvrđuje postavljena hipoteza.

## 2. POJAM I CILJEVI NABAVE

Godina 1960-tih i 1970-tih prvi put se na voditelje nabave počelo gledati kao na profesionalce, a ne kao na službenike. Do kraja 1980-tih godina, troškovi kupovine materijala predstavljali su otprilike 60% troška prodane robe, što je pokrenulo konceptijski pomak od kupovine do upravljanja nabavom. Poduzeća moraju nabaviti dijelove i materijale kako bi proizvela robu za prodaju, opremu za proizvodnju i operativu te potrošni materijal, kao što su olovke i papir i slično.

Proces nabavljanja može biti tako jednostavan kao što je poslati nekog do robne kuće ili specijalizirane prodavaonice po kutiju olovaka. No, u većini slučajeva taj je proces puno složeniji, skuplji, i značajniji za dobrobit poduzeća. Prema tome, nabavna funkcija nekog poduzeća zahtijeva upravljanje. Za većinu poduzeća upravljanje nabavom znači kupovinu. To znači da poduzeća kupuju robu kako bi je prodala, kako bi ostvarila radne operacije ili kako bi proizvela proizvode.

Logističar nabave mora biti dobro upoznat s granom industrije poduzeća kojemu vodi nabava. Njegova greška može dovesti do zatvaranja proizvodnih linija te oštetiti radnike, kupce te na kraju povećati ukupne troškove poduzeća. Logističar nabave, također, mora razmišljati i o kvaliteti materijala koje u većini slučajeva proporcionalno raste sa cijenom. Smanjiti troškove u nabavi ne znači da se automatski treba prihvatiti najniža ponuđena cijena – ne smije se zaboraviti da cijena nije uvijek novac.<sup>1</sup>

### 2.1. Pojam nabave

Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. Kao djelatnost je izuzetno složena i značajna za uspješnost poslovanja poduzeća. Pretpostavke za efikasno obavljanje te djelatnosti su raznovrsna ekonomska i tehnička znanja te poznavanje psihologije. U uvjetima globalizacije potrebno je poznavanje informacijskih tehnologija, stranih jezika te osobitosti kulture i običaja zemalja dobavljača – partnera u poslovanju.<sup>2</sup>

Nabavu možemo povezati s kupnjom. Danas se sve više koriste pojmovi poput logistike i materijalnog poslovanja. Također se koristi i pojam marketing nabave. Pojam opskrba se koristi kao varijanta pojma nabave. Navedeni pojmovi imaju svoje značenje i sadržaj, te ih se ne smije nedvojbeno koristiti.

---

<sup>1</sup> [file:///C:/Users/DUZS/Downloads/tj\\_9\\_2015\\_3\\_327\\_336%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/DUZS/Downloads/tj_9_2015_3_327_336%20(2).pdf), dostupno 05.10.2019.

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

### 2.1.1. Nabava u užem i širem smislu

Nabava se može promatrati kao nabava u užem i širem smislu. S aspekta sadržaja funkcija, pod nabavom u užem smislu (engl. Procurement, njem. die Brschaffung; die Anschaffung) podrazumijeva se odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanje objekata nabave. Te poslove svakako treba svakodnevno obavljati da bi se definirale potrebe opskrbe poslovnog sustava za objektima nabave po povoljnoj cijeni, u ekonomičnoj količini, u pravo vrijeme, na pravom mjestu uz visoku kvalitetu servis isporuke.

Operativni zadatci nabave u užem smislu:

- Primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu
- Upiti dobavljačima
- Prijam i vrednovanje ponuda
- Vođenje pregovora
- Izbor dobavljača
- Naručivanje
- Praćenje rokova isporuke
- Prijam i ispitivanje pošiljki robe i pratećih dokumenata
- Reklamacije
- Vođenje evidencija/datoteka nabave
- Kontrola poslovanja nabave
- Kontrola zaliha
- Suradnja s drugim službama poduzeća
- Izvještavanje instanci
- Prodaja otpadaka i viškova materijala

Nabava u širem smislu (engl. Purchasing; Acquisition; Sourcing; Supply Management, njem. der Einkauf) obuhvaća i stratejske zadatke (engl. Advanced Purchasing) o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava.

Zadatci nabave u širem smislu su najbolje korištenje mogućnosti tržišta nabave, pozitivan učinak na proizvodnu potrošnju te prodaja definiranih vrsta, oblika i struktura ulaza s ciljem da se zadovolje zahtjevi potrošača, da se vodi računa o zaštiti okoliša, te da se ostvari dobit poslovnog sustava.

Stratejski zadatci nabave u širem smislu:

- Stohastičko i determinističko istraživanje potreba
- Planiranje nabave
- Primjena ABC-XYZ analize
- Benchmarking nabave
- Izbor sustava nabavljanja
- Kontroling nabave
- Upravljanje mrežom opskrbe



## Izračunavanje ekonomičnih količina nabave i normativa zaliha

- Istraživanje tržišta nabave, izrada tržišnih studija, sustavno poticanje konkurencije u ponudi robe
- Vrijednosna analiza
- Reinženjering i optimiranje procesa i učinka nabave
- Management odnosa s dobavljačima i korisnicima predmeta rada
- Suradnja kod: Razvoja novih proizvoda, donošenja investicijskih odluka za logistiku i proizvodnju, organizacije zbrinjavanja otpadaka
- Priprema i sklapanje dugoročnih ugovora o nabavi
- Kooperacija u nabavi
- Analiza ukupnih troškova proizvoda
- Management ljudskih resursa nabave

### 2.1.2. Opskrba

Opskrba (engl. Supply, njem. die Besorgung; die Versorgung) je pojam koji se često poistovjećuje s pojmom nabava iako ima šire značenje. Opskrba se odnosi na cjelokupni ulaz (input) što je potreban za rad nekog sustava, tj. odnosi se na sve objekte ulaza i funkcije u svezi s izvršenjem tih ulaza. Poslovni sustav valja opskrbiti materijalima, uslugama, informacijama, energijom, sredstvima za rad, financijskim sredstvima i radnom snagom prema definiranim potrebama izlaza, odnosno u skladu s procesima ulazno-izlazne transformacije što se odvijaju prema postavljenim ciljevima i strategiji poslovanja primjenom odgovarajućih tehnika i metoda rada.

Vrste opskrbe su:

- Pojedinačna opskrba

Zahtjev je potrebno izdati u pisanom obliku. Suglasnost tehničke i financijske službe (ona ispituje raspoloživa sredstva i dostavlja zahtjev službi nabave)

- Opskrba s vlastitih zaliha

Zahtjevi se dostavljaju skladišnoj službi te će ona na temelju toga pripremiti i izdati tražene materijale korisnicima. Materijali se stalno nadopunjuju. U uvjetima ručne obrade koristila se prijenosna kartica (umjesto obrazaca za zahtjeva za nabavu).

- Sinkronizirana opskrba – JIT

Temelji se na usklađenom planiranju, upravljanju i kontroli odvijanja proizvodnje dobavljača te proizvodnje i prodaje. Prednosti su veliko smanjenje zaliha, povećanje produktivnosti, potrebnog radnog vremena te povećanje likvidnosti. Dok su nedostaci jako povećanje troškova nabave i prijevoza (dolazi do toga da se roba duže drži na vozilima, te prometnih i ekoloških problema).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ibidem, str. 2-7.

### 2.1.3. Kupnja

Kupnja je proces gdje kupac prihvaća ponuđene uvjete prodaje, te izvrši obvezu prema prodavatelju (plaćanje i preuzimanje kupljenih sredstava). Prema značajkama kupca razlikujemo komercijalnu kupnju, kupnju individualnih potrošača i spekulativnu kupnju.

- Komercijalna kupnja

Jedan od elemenata nabave u užem smislu. Sklapa se potpisivanjem: kupoprodajnog ugovora ili na temelju narudžbe i prihvaćanja narudžbe, ili na temelju ponude i prihvaćanja ponude.

Karakteristike kupnje su: kupnja u velikim količinama roba velike vrijednosti, kupac ima veliko značenje na tržištu, prije sklapanja velikih ugovora radi se probna kupnja, zbog malenog broja opskrbljivača koristi se multiple sourcing(ista roba se kupuje kod nekoliko opskrbljivača) i single sourcing(ista roba se kupuje kod jednog opskrbljivača). Bitna značajka ove metode da stranke precizno ugovore predmet kupnje, količinu i rok isporuke, te cijenu i način plaćanja robe. Još je također bitno i mjesto ispunjenja ugovora.

- Kupnja individualnih potrošača

Kupnja raznovrsne robe i usluga u malim količinama(kod seljaka, kod obrtnika, na tržnici, u trgovinskim radnjama). Imaju slabu tržišnu moć, stoga nastoje kroz stvaranje udruge potrošača povećati svoju tržišnu moć. Kupljena roba se može vratiti ako je originalno zapakirana i nije oštećena

- Spekulativna kupnja

Izvršava se kada su povoljnije cijene roba na tržištu. Smanjenje ponude materijala na tržištu zbog pojave objektivnih rizika kao što su štrajkovi kod dobavljača, politički događaji koji dovode do gospodarske krize i krize putova opskrbe, te prirodne pojave koje dovode do smanjenja proizvodnje. Nesigurnost prognoza potreba za materijalima, prognoza ponude materijala na tržištu i kretanja cijena materijala

### 2.1.4. Materijalno poslovanje

Materijalno poslovanje namijenjeno je praćenju kretanja materijala od ulaza u poduzeće do izrade gotovih proizvoda. Pod materijalnim poslovanjem podrazumijeva se skladištenje materijala. Dok u širem smislu materijalno poslovanje obuhvaća nabavno i skladišno poslovanje. Pored nabave i skladišta materijalno poslovanje obuhvaća i procese premještanje materijala (briga o tijeku materijala od tržišta nabave do ulaska u proizvodnju). Zadatak materijalnog poslovanja je da poveže funkcije koje objedinjuju brigu o stanju i kretanju materijala i robe od dobavljača do proizvodnje. Zadatci materijalnog poslovanja mogu dijele se na tehničke i ekonomske zadatke. Tehnički zadatci su: opskrba potrebnim materijalima u odgovarajućoj količini i odgovarajuće kakvoće, u pravo vrijeme i na pravome mjestu. Za poslovanje poduzeća jako je bitno da se izvrši na ekonomski što povoljniji način. Zadatak materijalnog poslovanja je da poveže tehničke zadatke sa ekonomskim zadatcima, za dobrobit dobiti vlastitog poduzeća.

### **2.1.5. Logistika**

Logistika se povezuje sa riječima logistikos (vješt, iskusan u procjeni), logos (riječ,razum, logika), te loger (smjestiti se) jer se logističke aktivnosti temelje na razumu, razmišljanju, vještinama te iskustvu. Rani počeci logistike vežu se zapravo uz vojsku te opskrbu vojske. Tada je zadatak vojske bio da opskrbi vojsku potrebnim sredstvima, osigura transport, prehranu te smještaj vojske s ciljem osiguranja borbene spremnosti. Logistika danas predstavlja proces kretanja robe od dobavljača do potrošača. Logistika je potrebna u svakoj djelatnosti i svakom poduzeću u kojoj postoji neki tok informacija, materijala i ljudi. Postoji više vrsta logistike, a to su: makro, mikro i meta logistika. U gospodarstvu mikrologistika se naziva i poslovna logistika te se dijeli na industrijsku logistiku (logistika nabave, proizvodnje i distribucije), logistiku trgovine (logistika nabave i distribucije), logistika uslužnih poduzeća (logistika transporta, usluga, zaliha, zbrinjavanja otpadaka i komisioniranja). Poslovna logistika se brine o usklađenosti tijeka materijala i proizvoda, razmještau skladišta i skladišne opreme, izboru prijevoznih sredstava, logističko informacijskom sustavu te drugim tehničkim problemima. Makrologistika se dijeli na logistička poduzeća (transport, špedicija, skladištenje, pakiranje, manipulacija, itd.), te neologistička poduzeća. U metalogistiku spadaju organizacijski sustavi, horizontalne kooperacije, vertikalne operacije te obuhvaća promet poduzeća. Na uspješnost poduzeća djeluju mnogi logistički čimbenici - vanjski i unutarnji čimbenici. Vanjski logistički čimbenici su: gospodarski logistički čimbenici, sociokulturni logistički čimbenici, znanstveno-tehnološki čimbenici, te institucionalni uvjeti okruženja. Dok su unutarnji logistički čimbenici: logistička tehnologija, logistički ljudski potencijali, logistička organizacijska kultura, logistički informacijsko-komunikacijski sustav i logistički strategijski ciljevi. Na području distribucije troškovi se mogu sniziti optimiziranjem distribucije, na osnovi boljih skladišnih i transportnih sustava, racionalizacijom vanjskih skladišta, otprema te upravljanje zalihama robe od dobavljača, preko proizvodnje do potrošača.<sup>4</sup>

### **2.1.6. Marketing nabave**

Glavni zadatak marketinga nabave je da pripremi, provodi i kontrolira mjere na tržištu nabave te odnose s postojećim i potencijalnim dobavljačima, sa svrhom što povoljnije realizacije kratkoročnih i dugoročnih zadataka. Prema koncepciji marketinga treba u procesu opskrbe i prodaje što dugoročnije zadovoljiti potrebe potrošača, kako bi se paralelno ostvarili što bolji interesi poduzeća: opstanak, razvoj, dobit, opći interesi očuvanja okoliša. Nabava može ostvariti marketinške zadatke samo ako ima adekvatni položaj u organizacijskoj strukturi. Naravno i ako zapošljava ljude s prikladnim kvalifikacijama. Marketing nabave traži mogućnosti postizanja što boljih rezultata tako da se prepoznaju zahtjevi i problemi na strani ponude i potražnje. Faze procesa marketinga nabave su: istraživanje osnova, specifično istraživanje, odluka, planiranje, interna podrška poduzeću, revizija plana, razmatranje plana s potencijalnim dobavljačima (pregovori), načelni dogovor, pismeni ugovor, realizacija ugovora, opcije marketinga nabave. Cilj marketinga nabave nije sniziti cijene dobavljača, već da ostvari prednosti za obje strane.

---

<sup>4</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Logistika>, dostupno 10.10.2019.

### **2.1.7. Lanac opskrbe**

Pojam lanca opskrbe označava organizacijsku i informacijsku integraciju pojedinačnih procesa opskrbe poslovnih funkcija u poduzeću, te njihovo povezivanje s procesima iz okoline izravno uključenih u stvaranje vrijednosti s ciljem optimiziranja procesa protoka dobara i povećanja doprinosa stvaranju vrijednosti. U lanac opskrbe su uključeni dobavljači, špediteri, trgovinske organizacije, kupci, te razne funkcije poduzeća kao što su: logistika, proizvodnja, prodaja, nabava, razvoj. Za optimizaciju zajedničkog zadatka lanca opskrbe potreban je interdisciplinarni timski rad, kako bi se odredili ciljevi i izabrale adekvatne strategije odvijanja procesa u lancu opskrbe. Postoje tri tipa opskrbnih lanaca:

- Lean lanac opskrbe - baziran na uklanjanju nepotrebnih koraka u procesu
- Agilni lanac opskrbe - odgovara brzim promjenama, te je orijentiran na rast i usmjeren na kupce
- Hibridni lanac opskrbe - kombinira mogućnosti dvaju prethodnih lanaca kako bi stvorio mrežu koja bi zadovoljila potrebe kompleksnih proizvoda

## **2.2. Ciljevi nabave**

Ciljevi nabave su maksimizirani dobit poduzeća, te interne korisnike opskrbiti materijalima i uslugama uz najpovoljnije uvjete (sniziti nabavne cijene). U klasičnoj nabavi taj se cilj nastoji ostvariti tako da se snize troškovi nabavljanja. Dok je u suvremenoj nabavi snižavanje troškova nabave materijala i usluga samo jedan od ciljeva. Uz ekonomske ciljeve, sve više značaja dobivaju i ekološki ciljevi, zbog potrebe da se zaštiti okoliš, pa se stoga već i kod same proizvodnje vodi računa o proizvodima koji ne zagađuju okoliš, koji se mogu reciklirati, te povoljno zbrinuti.

### **2.2.1. Opći ciljevi nabave**

U suvremenom poslovanju opći ciljevi nabave su: po najpovoljnijoj cijeni, odgovarajuće količine, u pravo vrijeme, na pravom mjestu, u ekonomičnoj količini, s najpovoljnijih izvora, uz visok servis isporuke, uz najmanje rizike i troškove, uz postizanje najveće moguće zaštite okoliša i prirodnih resursa te uz dobar odnos s dobavljačima.

Ciljevi se razlikuju prema:

- Sadržaju ciljeva
  - a. Ekonomski ciljevi
  - b. Ekološki ciljevi
  - c. Socijalni ciljevi
  - d. Monetarni i nemonetarni ciljevi
- Dimenzije ciljeva
  - a. Opseg ciljeva
  - b. Vremenska dimenzija
  - c. Prostorna dimenzija
- Hijerarhija ciljeva
  - a. Temeljni ciljevi

- Ciljevi poslovnih funkcija
  - a. Instrumentalni ciljevi na pojedinim područjima rada
- Međuovisnost ciljeva
  - a. Komplementarni ciljevi
  - b. Konfliktni ciljevi
  - c. Neutralni ciljevi
- Značenje ciljeva
  - a. Glavni ciljevi
  - b. Dodatni ciljevi

### 2.2.2. Sustav ciljeva nabave

Sustav ciljeva nabave temelji se na sustavu ciljeva organizacije, kojem organizacijska jedinica nabave pripada. Razlikujemo:

- Ciljeve sigurnosti (orijentacija na manje rizične poslove)
- Ciljeve moći (poduzeća su na tržištu ovisna o koncentraciji potreba, političkom i društvenom utjecaju)
- Ciljeve u svezi s ekonomskim rezultatima poslovanja (ciljevi ostvarenja dobiti, povećanja ekonomičnosti, likvidnosti...)
- Ciljeve u svezi s društvenim odnosima i zaštitom okoliša

U skladu s ciljevima poduzeća postavljaju se ciljevi pojedinih poslovnih funkcija (ciljevi funkcije nabave): ciljevi osiguranja opskrbe i ciljevi sniženja troškova.

#### 2.2.2.1. Operativni ciljevi funkcije nabave

Sagledamo li mogućnosti osiguranja opskrbe poduzeća potrebnim materijalima i uslugama, moramo uzeti u obzir da je usko povezano sa ciljevima sniženja troškova nabave. Kod sniženja nabavnih cijena može uzrokovati smanjenje kvalitete nabavljenih materijala i usluga, pa treba paziti na međusobnu povezanost ciljeva osiguranja opskrbe sa ciljevima sniženja troškova. Operativne ciljeve dijelimo na:

- **Ciljeve kakvoće:** Najčešće se kreću za određenu namjenu u određenim granicama. Ako je kakvoća ispod najniže tolerantne kakvoće tada se ne može zadovoljiti namjena, a ako kakvoća prelazi potrebnu razinu tada dolazi do povišenih cijena materijala. Kod razvoja novih proizvoda postoji tendencija proširenja asortimana potrebnih materijala – približno istih funkcija, ali različite kakvoće. Svojstva kakvoće su mehanička svojstva, optička, magnetska, električna, kemijska, biološka te senzorna svojstva.
- **Ciljeve količina:** Organizacija treba raspolagati odgovarajućim količinama pojedinih vrsta materijala, kako bi se proces reprodukcija odvijao kontinuirano. Osiguranje odgovarajućih količina ostvaruje se izborom prikladnog sustava nabavljanja te isporukama. S aspekta troškova postavljanju se ciljevi nabave ekonomičnih količina, te u skladu s uvjetima: potrošnje materijala, uvjetima nabavljanja te tržišnoj konstelaciji. Kada uzmemo u obzir sve uvjete određuju se ciljevi količina nabave, zaliha, isporuka, komisioniranja te dostave materijala.

- **Ciljeve vremena:** Materijale treba pravodobno zatražiti, naručiti, primiti u organizaciji te izdati korisnicima. Moramo paziti da nabava nekih dobara ovisi o fiksno zadanom vremenu proizvodnje, stoga ih je potrebno držati na zalih. Vrijeme je izuzetno bitno u odvijanju procesa nabave, isporuka, reklamacija, skladištenja... Kada dođe do ne ispunjavanja ciljeva vremena moraju se hitno poduzeti mjere da bi se osigurala opskrba materijalima.
- **Prostorne ciljeve:** Nabava mora većinu pozornosti obratiti na izbor izvora nabave i dogovora o mjestima isporuke. Sa logističkog stajališta treba se bazirati na izvore nabave koji su prostorno bliži. Na taj se način ostvaruju brže isporuke, niži troškovi prijevoza te su moguće hitne isporuke.
- **Ciljeve smanjenja rizika nabave:** U svakom poslovanju postoje određeni rizici, te je zbog toga potrebno držati povećane količine zaliha da ne bi došlo do zastoja u odvijanju procesa reprodukcije. Potrebno je procijeniti rizike, te provesti određene mjere koje će omogućiti smanjenje negativnih posljedica rizika.
- **Ciljeve povećanja fleksibilnosti nabave:** Fleksibilno postavljenim planom i ponašanjem nabave postiže se povećanje fleksibilnosti nabave.
- **Ciljeve povećanja općeg boniteta nabave:** To su oni ciljevi koji će izazvati porast ugleda, kao npr. kupnja domaćih proizvoda, ekološki ciljevi, etički ciljevi, bojkot proizvoda određenih zemalja(politički ciljevi).
- **Ciljeve sniženja troškova nabave:** Postavljaju se u svezi s objektima nabave i u svezi s funkcijama nabave. Mogućnost sniženja troškova: supstitucija korištenih dobara ili usluga jeftinijim, ispitivanje specifikacija kakvoće i uvjeta nabave s ciljem da se isključe svi nepotrebni zahtjevi kakvoće, unapređenje postojećih dobavljača. S funkcionalnog aspekta troškovi nabave se dijele na: troškove nabavljanja, troškove istraživanja tržišta, troškove skladištenja i prijevoza, troškove managementa i kontrolinga.

Kalkulacija nabavne cijene:<sup>5</sup>

---

|  |
|--|
| Fakturna cijena x količina                       |
| +troškovi ambalaže                               |
| +troškovi prijevoza                              |
| +troškovi osiguranja robe                        |
| +troškovi utovara, pretovara i istovara          |
| +naknade(provizije) posrednicima                 |
| +carina  |
| +porezi  |
| +dodatak na isporuku ispod minimalne količine    |
| +troškovi povrata ambalaže                       |
| -popusti   |
| -konto   |
| -porezne olakšice                                |
| -naknade carinskih davanja                       |
| +/-ostalo(tečajne razlike, razlike cijena i dr.) |
| <b>=nabavna cijena</b>                           |
| + opći troškovi nabavljanja                      |
| <b>=bruto nabavna cijena</b>                     |

---

#### **2.2.2.2. Instrumentalni ciljevi nabave**

Instrumentalni ciljevi nabave najčešće se razrađuju prije ili u tijeku odvijanja proces nabave, a predstavljaju daljnju razradu operativnih ciljeva nabave (različiti popusti, premije, krediti, kalkulacije). Mogu se podijeliti prema:

- Područjima politike nabave
- Djelomičnim sustavima nabave

Za svako područje politike nabave valja u konkretnoj situaciji razraditi instrumentalne ciljeve, kako bi zaposlenici nabave znali kako se ponašati u obavljaju svojih zadataka i koje instrumente politike nabave treba upotrijebiti. To nije niti mali jednostavno jer se u nabavi posluje velikim asortimanom materijala s različitim značajkama, jer se interni zahtjevi moraju uskladiti sa zahtjevima dobavljača, jer varijable instrumenata mogu biti u različitim međusobnim odnosima (konfliktnima, neutralnima ili komplementarnima), jer se mijenjaju odnosi i ono što je danas zahtjev može već sutra imati potpuno drugačiji značaj. Zbog toga se uvijek radi o kombinaciji odnosno miksa instrumentalnih ciljeva, koji se temelji na odnosima zahtjeva nabave i izvršenja dobavljača te poticaja nabave i zahtjeva dobavljača. Instrumentalni ciljevi najčešće se razrađuju prije ili u tijeku odvijanja procesa.

---

<sup>5</sup> Ferišak Vilim: Nabava – politika, strategija, organizacija, management. 2.aktualizirano i dopunjeno izdanje – Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 37

### 3. STRATEGIJSKI MANAGEMENT NABAVE

Strategija kao izraz bila je skovana u Ateni oko 508.-507. godine prije Krista, gdje je deset strategija obuhvaćalo atensko ratno vijeće koje je imalo veliku političku i vojnu moć. Etimološki gledano, strategos ili general izvodi se iz stratos (vojska) i agein (voditi) pa je tako u izvornom smislu strategija „umijeće vođenja vojske“.

Usporedno s razvojem strategije u Ateni, u Aziji Sun Tzu u knjizi Umijeće ratovanja, koja se datira oko pet stoljeća prije Krista, naglašava minuciozno planiranje, ideal nadvladavanja neprijatelja indirektno, bez potrebe za borbom, kvalitetu efektivnih generala, savjete o vođenju trupa i glavne principe i taktike angažiranja s neprijateljem.

Izvorno nastala u vojnoj sferi, strategija se 1960-ih promiče i u sferu poslovnog svijeta. Tako su vrhovni menadžeri multinacionalnih tvrtki kao što su Chester Barnard iz AT&T-a (1938.) i Alfred Sloan iz General Motorsa (1963.) bili među prvima koji su upućivali na potrebu za strategijom unutar poslovnog konteksta. Drucker (1954.) upućuje na aktivan pristup menadžmenta koji povlači za sobom planiranje i akcije s namjerom da se oblikuje okolina tvrtke nasuprot jednostavnom reagiranju koje je bilo pasivno u odnosu prema toj okolini. Philip Selznick (1957.) otprilike u isto doba predlaže pojam „distinktivne kompetencije“, koje će postati centralni koncept resursno zasnovanoga pogleda na tvrtku.

Strateški menadžment se kao koncept razvio tokom vremena i nastavit će se i dalje razvijati. Strateški menadžment je kontinuiran proces koji neprestano traje u poduzeću bez obzira na to što neke njegove aktivnosti dolaze više, a neke manje do izražaja u promatranom trenutku. Obveza je menadžera da uvijek budu usmjereni na neki od aspekta strateškog menadžmenta.<sup>6</sup>

Strategija nekog poduzeća je plan koji uprava koristi za porast poslovanja, za dobivanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i ugađanje istima, uspješno konkuriranje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva. Tržišta se, u pravilu, razlikuju dovoljno da to poduzećima ostavlja veliku stratešku slobodu pri izabiranju načina provedbe strategije.

Kako bi se kvalificirala kao pobjednička, strategija treba biti dobro usklađena s industrijskim i konkurentskim uvjetima, najboljim tržišnim prilikama i ostalim vidovima vanjskog okruženja poduzeća. Isto tako, ona mora biti prilagođena resursnim snagama i slabostima poduzeća, kompetencijama i konkurentskim sposobnostima. Ukoliko se strategija ne uklapa najbolje u vanjske i unutarnje aspekte opće situacije poduzeća, vrlo je vjerojatno da će dati slabije od najboljih mogućih poslovnih rezultata.

Izrada i provedba strategije najvažnije su menadžerske zadaće, i to iz dva vrlo bitna razloga. Prvo, nužno je da menadžeri preaktivno oblikuju, odnosno izrade, kako će se upravljati

---

<sup>6</sup> Marin Buble, Marijan Cingula, Marčelo Dujanić, Želimir Dulčić, Marli Gonan Božac, Lovorka Galetić, Franjo Ljubić, Sanja Pfeifer, Darko Tipurić – Strateški menadžment, Sinergija – nakladništvo d.o.o. Zagreb, 2005., str. 3. i 5.



poslovnim poduhvatom. Jasna i promišljena strategija menadžerima daje „recept“ za poslovanje, nacrt za stjecanje konkurentske prednosti, plan igre za ugađanje kupcima i ostvarivanje ciljeva rada. Drugo, organizacija fokusirana na strategiju ima veće mogućnosti za boljim konačnim rezultatima. Činjenica je da kvaliteta menadžerskog stvaranja strategije pozitivno utječe na rast prihoda, zarada i povrata uloženoga.<sup>7</sup>

## **DOBRA STRATEGIJA + DOBRA PROVEDBA STRATEGIJE = DOBAR MENADŽMENT**

### **3.1. Pojam istraživanja tržišta nabave**

Istraživanje tržišta definira se na mnogo načina. Zajedničke karakteristike svim definicijama glase: istraživanje tržišta je planirani, kreativni i organizirani oblik marketing aktivnosti nekog poduzeća zasnovan na znanstvenim metodama rada koji omogućuje stjecanje ranih informacija o proizvodu, cijenama, promociji, distribuciji, konkurenciji, potrošačima i nepotrošačima, te o brojnim aspektima potencijalnog tržišta na kojem poduzeća nastupaju. Istraživanje tržišta je proces koji se usmjerava na konkretne situacije na tržištu ili rješavanja nekog konkretnog problema.

Istraživanje tržišta je prikupljanje i analiza informacija koje menadžmentu poduzeća pomažu u donošenju marketing odluka. Prvenstveno ima stratešku, a time i dugoročnu vrijednost i značenje u marketingu. Osnovni aspekti vrijednosti istraživanja tržišta u marketingu su:

- Definiranje marketing vizije – predstavlja polaznu točku svih aktivnosti i cjelokupne poslovne filozofije nekog poduzeća i marketing organizacije.
- Izbor strateških marketing ciljeva – ovo je važan segment upravljanja marketingom, zato što bez realnih i usklađenih marketing ciljeva nema niti kvalitete marketing strategije.
- Pronalaženje tržišnih mogućnosti – sagledava se samo kroz informacije dobivene istraživanjem tržišta.
- Odabir tržišnih segmenata – jako važna točka marketing strategije.
- Izbor ciljnih tržišta – proces koji se nastavlja nakon dobivenih odgovora na odabir tržišnih segmenata.
- Tržišno pozicioniranje – postupak kreiranja proizvoda kompanije i marketinga tako što proizvod zauzme određeno mjesto u svijesti potrošača.
- Upravljanje marketing okruženjem – ovo je područje koje u sebi nosi razne segmente i sadržaje različitih istraživanja.
- Planiranje i realizacija marketing aktivnosti – bez njih je nezamislivo prikupiti, obraditi i provjeriti informacije.

---

<sup>7</sup> Arthur A. Thompson, Jr. , A. J. Strickland III, John E. Gamble – Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću, teorija i slučajevi iz prakse. MATE d.o.o. Zagreb, 14.cjelovito izdanje, str. 3., 4., 11. i 13.

- Kontrola i ocjena postignutih rezultata – jako važne marketing aktivnosti, jer se istraživanjem tržišta omogućuju informacije za davanje odgovora na niz pitanja.<sup>8</sup>

### **3.2. Objekti i područja istraživanja tržišta nabave**

Objekti istraživanja tržišta su investicijska dobra (oprema, objekti) koji se nabavljaju prema posebnoj odluci, a u njihovom donošenju odluka o nabavi i izboru dobavljača sudjeluje u pravilu viša služba, zatim predmeti rada te reprodukcijски materijali.

Objekti istraživanja su:

- Utjecaj ekonomske politike na nabavu
- Predmeti rada i njihove tehničke karakteristike
- Struktura ponude i potražnje
- Ekološki zahtjevi
- Transport
- Cijene
- Dobavljači

Područja istraživanja su:

- Pojedina tržišta
- Određeni teritorij
- Određeni proizvod

#### **3.2.1. Utjecaj ekonomske politike na nabavu**

Mjere ekonomske politike imaju veliko značenje za nabavu, zbog toga što izravno utječu na strukturu i opseg ponude i potražnje, vrstu, cijene, privremeni nestanak nekih proizvoda na tržištu. Na promjenu kakvoće, putove prodaje krug dobavljača te period nabavljanja. U vezi s kreditnom politikom i politikom tečaja valute, utječe na gospodarska kretanja, o kojima ovisi i aktivnost nabave. Kod novih mjera ekonomske politike, te novih zakona i propisa, istraživanje tržišta treba utvrditi posljedice za nabavu te pomoći u preoblikovanju politike i strategije nabave.

#### **3.2.2. Predmeti rada i njihove tehničke karakteristike**

Jedan o glavnih zadataka istraživanja tržišta je istražiti mogućnosti i uvjete nabave i transporta određenih predmeta rada. Prvenstveno istraživanje tržišta počinje s upoznavanjem tehničkih karakteristika i strukture predmeta rada, zatim slijedi ispitivanje postupaka izrade, izvora sirovina i ovisnosti o resursima. Istraživač tržišta treba surađivati sa tehničkom službom i proizvodnjom, upoznati tehnologiju procesa proizvodnje u vlastitom poduzeću te način uporabe istraživog predmeta rada. Također je potrebno istražiti kakvoću predmeta rada, potrebne količine, godišnju potrošnju te gdje se primjenjuju predmeti rada.

---

<sup>8</sup> Dr. sc. Dragutin Gutić, Joško Bačelić, Zorana Bačelić – Istraživanje tržišta(po marketing konceptu). Makarska/Šibenik, siječanj 2011., str. 31-37.

### **3.2.3. Struktura ponude i potražnje**

Jako je bitno istražiti strukturu ponude i potražnje, kako bi se ispravno ocijenilo stanje i kretanje na tržištu. Struktura ponude i potražnje uvelike ovisi o ekonomskoj politici zemlje, političkoj situaciji, svjetskim gospodarskim kretanjima, te uvozu i izvozu. Za ponudu predmeta rada jako je bitno koliko proizvođača i u kojem opsegu nudi svoje proizvode na određenom tržištu, te kakve odnose ima sa konkurentima dobavljača. U pravilu, ako se određeni predmeti rada nabavljaju kod samo jednog dobavljača (monopolista), nažalost takva situacija za nabavu je nepovoljna. Nepovoljna je iz razloga što dobavljač ne brine o troškovima, proizvodnji, distribuciji, te racionalizaciji na strani inputa. Često nailazimo na veći broj dobavljača (oligopol), jer nude predmete rada iste vrste, ali različitih kakvoća i količina, što je jako povoljno za nabavu. Istraživanjem tržišta treba istražiti tko nudi predmete adekvatne kakvoće i uz kakve uvjete. Za veću elastičnost ponude proizvode se materijali, dijelovi i sklopovi koji se sastavljaju prema potrebama kupaca. Druga karakteristika tržišta nabave je potražnja predmeta rada. Potrebno je utvrditi potrebe pojedinih kupaca, da bi se ocijenio vlastiti položaj na tržištu. Istraživanje tržišta treba pratiti faze životnog ciklusa proizvoda kod prodaje gotovih proizvoda, jer ponuda i potražnja predmeta rada ovise o njima.

### **3.2.4. Ekološki zahtjevi**

Dok prirodni okoliš postaje sve ugroženiji, ekološki zahtjevi u nabavi postaju sve značajniji. Zbog primjene određenih tehnologija ekološke promjene nastaju postepeno. Istraživanje tržišta nabave treba pratiti razna izvješća o promjenama okoliša. Treba pratiti zakonske propise pojedinih zemalja, liste ekoloških pokreta...

### **3.2.5. Transport**

Prilikom izbora određenih sredstva i putova transporta treba se napraviti kalkulacija, te se odabire najpovoljnije rješenje. Usluge transporta koje se obavljaju vlastitim sredstvima uglavnom je nepovoljno. Glavni zadatak istraživanja tržišta je da istraži mogućnosti i uvjete transporta. Također treba istražiti povezanost vanjskog s unutarnjim transportom i skladištenjem.

### **3.2.6. Cijene**

Jedan od najznačajnijih čimbenika kod donošenja odluka o nabavi su prvenstveno cijene sredstava proizvodnje. Struktura cijena analizira se tako što se istražuju elementi cijena koštanja nekog proizvoda. Potrebno je prikupiti podatke o cijeni materijala, potrebnim količinama za proizvodnju, utrošku energije, amortizaciji, osobnom odbitku te stopi općih troškova, dok ostatak predstavlja razliku u cijeni. O kretanju cijena treba pratiti trendove i voditi podatke, kako bi se napravile potrebne prognoze.

### **3.2.7. Dobavljači**

Nabava mora poznavati tehničke i ekonomske karakteristike dobavljača, način ponašanja, te njihove kadrove. Podaci o dobavljačima se svrstavaju u ove skupine:

- a) Opći podaci o dobavljaču – u ovu skupinu spadaju tehniko-ekonomske karakteristike, podaci o dohocima, investicijama, putovima prodaje, te organizacijskoj strukturi. Bitno je pratiti financijsku situaciju dobavljača.

- b) Posebni podaci u svezi proizvoda – odnose se na kapacitet proizvodnje proizvoda, kakvoću proizvoda, strukturu cijena proizvoda, te na način prodaje proizvoda. Ovi podaci su jako bitni nabavi prilikom sklapanja ugovora.
- c) Uvjeti prodaje i servis dobavljača – kako bi se ocijenili uvjeti prodaje, potrebno je istražiti po kojim cijenama dobavljač prodaje svoje proizvode, uvjete plaćanja ugovora, kakvi su uvjeti isporuke, troškovi prijevoza. Kod servisa dobavljača treba istražiti njegovu spremnost davanja stručnih savjeta, pružanja tehničke i financijske potpore pri upotrebi proizvoda.
- d) Odnosi vlastitog poduzeća s dobavljačima – istražuju se međusobni odnosi poduzeća s dobavljačima.

### 3.3. Metode istraživanja tržišta nabave

Metode koje se upotrebljavaju u istraživanju tržišta proizlaze iz interdisciplinarnosti u istraživanju tržišta. Razlikujemo različite metode istraživanja tržišta nabave:

- Povijesna metoda – još se naziva i metoda direktnih podataka koja se bazira na postojećim podacima. Ova metoda ima visoki stupanj točnosti, naravno uz odgovarajuću pretpostavku da su postojeći podaci točni, odnosno da izvori podataka koje upotrebljavamo predstavljaju pravilan izbor podataka što odgovaraju našem istraživanju.
- Metoda promatranja – istražuje se sadašnjost, donekle i prošlost, i to prikupljanjem pojedinih podataka. Osnova ove metode je promatranje i bilježenje onoga što se u toku promatranja događa. Podaci trebaju biti primarni, a od istraživača se traži da prvi primijete i zapišu podatke.
- Metoda ispitivanja – osnovne karakteristike ove metode su da se i bilo kojoj formi postavljaju pitanja, te na temelju dobivenih odgovora dolazi do određenih podataka. Težište je na dobivanju kvalitativnih podataka. Razlikujemo ispitivanje s obzirom na sadržaj, te s obzirom na način ispitivanja.
- Eksperimentalna metoda – ova metoda se može primijeniti u raznim područjima. Isključuje bilo kakvu dvosmislenost, te se temelji na objektivnosti i vrlo prikladnu za potrebe istraživanja tržišta.

Prema objektima istraživanja razlikujemo:

- Demoskopske metode - Služe za istraživanje subjekata na tržištu nabave, a provode se praćenjem podataka o izvršenju narudžba, probnoj kupnji, ponašanju dobavljača...
- Ekoskopske metode - Koriste se za istraživanje podataka o objektima nabave.

Prema podacima koji su predmet istraživanja razlikujemo:

- Retrospektivne metode - Istraživanje se bavi podacima o prošlim kretanjima i stanju zbog naknadne ocjene ranijih odluka o nabavi
- Adespektivne metode - Istraživanje se bavi podacima o aktualnom tržištu nabave radi potpore u donošenju taktičko-operativnih odluka

- Prospektivne metode - Istraživanje se bavi budućim razvojem i procjenom budućeg stanja cijena, kakvoće i količine predmeta nabave, dobavljača, putova nabave s ciljem smanjenja rizika nabave.<sup>9</sup>

### 3.3.1. Prikupljanje podataka

Dvije su temeljne metode u prikupljanju podataka:

- A. Istraživanje za stolom (desk research, desk metoda)  
Također se još naziva i povijesna ili interna metoda. Ovo je metoda prikupljanja podataka unutar poduzeća te je sekundarnog karaktera. Tu najčešće spadaju: statistički podaci, obračuni poslovanja, različita izvješća, stručni članci iz novina, knjiga, te računi, otpremnice i druga dokumentacija s kupcima.
- B. Istraživanje na terenu (field research)  
Ova metoda podrazumijeva sakupljanje izvornih podataka od kupaca i drugih sudionika na tržištu, te je primarnog karaktera. Podaci se sakupljaju uz pomoć posebne službe anketara.

### 3.3.2. Sređivanje i prikazivanje podataka

Prikupljene podatke treba obraditi i pripremiti za potrebe obrade. Podaci se svrstavaju u različite skupine iz kojih se vrši određeni zadatak. Skupine se formiraju na taj način da se svaki zadatak može brzo razvrstati u pojedinu skupinu, kako bi se zadovoljile određene informacijske potrebe. Sustav razvrstavanja podataka treba sadržavati:

- Skupinu podataka o dobavljačima i njihovom odnosu prema našem poduzeću
- Skupine podataka o predmetima nabave i njihovom tržištu
- Skupine podataka o cijenama
- Skupine podataka o pojedinim granama gospodarstva
- Skupine makroekonomskih podataka

### 3.3.3. Obrada podataka

Nakon provjere ispravnosti i točnosti, podaci se unose u sustav za obradu podataka. Svako računalo posjeduje softversku potporu i organizaciju unosa podataka i njihove obrade. Obradene podatke moguće je prikazivati grafički i tabelarno. Grafički prikazi omogućuju dobru preglednost, te se podaci prikazuju linijama, stupcima... Dok je tabelarno moguće prikazati sve detalje, ali se s porastom broja podataka povećava nepreglednost.

### 3.3.4. Oblikovanje podataka i rezultata obrade

Na kraju procesa istraživanja tržišta nabave potrebno je iznijeti korisnicima rezultate na razumljiv način (pismeno i usmeno). Izvještaj treba logički podijeliti i više manjih poglavlja, a poglavlja u manje cjeline. Osnovni elementi izvještaja su:

---

<sup>9</sup> Ferišak Vilim: Nabava – politika, strategija, organizacija, management. 2.aktualizirano i dopunjeno izdanje – Zagreb: vlast. nakl., 2006., str. 529.

- a) Naslovna stranica
- b) Kratki sadržaj
- c) Uvodni dio
- d) Glavni sadržaj
- e) Zaključci i preporuke
- f) Prilozi
- g) Korištena literatura

Rezultati istraživanja se prezentiraju u izvještaju. Svaki izvještaj mora biti sastavljen u preglednoj pisanoj formi i mora zadovoljiti ovih šest kriterija:

- Cjelovitost – obrađeni ciljevi istraživanja i informacije moraju biti potpune, misaone i logički povezane i razumljive za korisnika istraživanja.
- Svrsishodnost – ukazuje na krajnji smisao i značenje podataka i informacija prikupljenih kroz istraživanje tržišta.
- Točnost – podrazumijeva korektnost u svim fazama istraživanja tržišta.
- Objektivnost – potrebno je poštivati principe i metode znanstveno-istraživačkog rada, da bi se uklonili subjektivni pristupi pojedinih članova istraživačkog tima.
- Jasnoća – traži razumljivost napisanog izvještaja. Postiže se pomoću kratkih rečenica, povezivanjem rečenica i teksta, lektoriranjem teksta, izbjegavanjem nejasnih riječi...
- Sažetost – vještina autora da u kratkom tekstu kaže sve što je potrebno u pisanju izvještaja.

### **3.4. Organizacija istraživanja tržišta nabave**

Istraživanje tržišta treba biti visoko organizirana marketinška aktivnost različitih nositelja i sadržaja istraživanja. Najčešće su zastupljeni različiti organizacijski modeli:

- Suvremeni modeli organizacije
- Geografska organizacija
- Projektno-matrične organizacije
- Organizacija upravljanja tržištem
- Organizacija po kupcima
- Organizacija po upravljanju proizvodima
- Organizacija po funkcijama marketinga

Najčešći je oblik marketing organizacije, gdje unutar tih poslova upravljaju specijalisti, dok oni odgovaraju direktoru marketing organizacije. Prednost je u njegovoj administrativnoj jednostavnosti, a glavni nedostatak što poduzeće s rasta tržišta gubi na svojoj djelotvornosti.

Geografska ili teritorijalna organizacija se temelji na organizaciji prodaje, ali i neki drugih marketing funkcija po geografskom principu (gradovi, regije, županije...). Organizacija po kupcima se zasniva na segmentaciji kupaca. Omogućava specijalizaciju vođenja segmenata organizacije prema specifičnim potrebama kupaca. U organizaciji upravljanja proizvodom proizvodi se puno proizvoda ili marki koju primjenjuju poduzeća. Postavljaju je direktori proizvoda (product manager). Organizacija upravljanja tržištem se zasniva na segmentaciji

tržišta. Na čelu su im direktori za razvoj tržišta, koji koriste odgovarajuće službe unutar marketing organizacije. Projektno-matrična organizacija se zasniva na dualnom zapovjednom sustavu, što znači da svaki zaposlenik marketinga odgovara dvojici direktora. Ova metoda se koristi da bi se uveo novi proizvod na tržište u njegovoj fazi zrelosti. Suvremeni modeli marketing organizacije su oni koji su danas aktualni, učinkoviti i primjenjivi u marketingu. Strukturiraju se kroz timski rad, te im kreativnosti dolaze od članova timova. Znanja, sposobnosti i vještine su osnovni uvjeti kod sastavljanja timova.

Model nazvan „ribarska mreža“ (fishnet organization) je zasnovan na strukturi koju čine male, privremene skupine pojedinaca ili timova. Povezani su informacijskim vezama, koje su simbolički prikazane kao niti u mreži. Svaki pojedinac ili tim unutar te mreže može samoinicijativno inicirati neki zadatak ili problem, te na taj način privući ostale pojedince ili timove da mu pomognu riješiti taj problem ili zadatak.

## 4. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA NABAVE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Vrijednost javnih nabavki u Republici Hrvatskoj mjeri se u milijardama eura, a zadnjih godina su posebno izdašne bespovratne potpore iz europskih fondova koje često multipliciraju ukupne vrijednosti ulaganja. Zbog stroge EU birokracije mnogi javni naručitelji, uglavnom bojeći se zbog problematičnih žalbi i rušenja natječaja, postavljaju najnižu cijenu kao najvažniji, često i jedini kriterij izbora dobavljača robe ili usluga, umjesto gledajući ekonomski najpovoljnije ponude, zaključeno je da treba poraditi na promociji, edukaciji te stvaranju iskusnih stručnjaka na poljima javne nabave.<sup>10</sup>

Javnu nabavu treba promovirati kao ulaganje, a ne kao trošenje novca. Svi dokumenti svih postupaka nabave iznad 200.000 kuna, odnosno 500.000 za radove, što je vrijednost približno 30 - 35 milijardi kuna godišnje, neograničeno su i potpuno besplatno svima elektronički dostupni. Povećanje pravne sigurnosti, smanjenje administracije te mogućnosti pogrešaka i manipulacija. Treba naglasiti da Hrvatska ima možda najbolji prikaz sustava javne nabave u EU. Obveznici javne nabave od prosinca 2018. godine su obavezni zaprimati e – račune, ali nije obavezno njihovo izdavanje. Prednosti uvođenja e – računa u javnu nabavu su smanjenje administracije, brže i jeftinije procesiranje informacija kod poduzetnika, skraćivanje rokova plaćanja, smanjenje ispisa i troškova slanja poštom, te veća razina sigurnosti i transparentnosti. Sve informacije dostupne si izravno kroz Elektronički oglasnik javne nabave. Svaki poduzetnik na sebe će iščitati preduvjete za slanje ponude, koji moraju biti vezani i razmjerni predmetu nabave, te kriterije kvalitete. Ako bilo tko smatra da su mu narušena subjektivna prava, može tražiti izmjenu dokumentacije ili uložiti žalbu, pri čemu postoji zaista visoka razina pravne sigurnosti. Što se tiče kriterija kvalitete, još uvijek ne donose koristi koje bi možda mogli, ali sustav stalno napreduje tako da se i kvaliteta povećava. Ugovoreno je 64% planiranih sredstava, što nas svrstava na 21. mjesto u EU. Ako gledamo isplate, tu smo najlošiji u EU sa samo 21% isplaćenih sredstava. EU fondovi u razdoblju 2014 – 2010. zapravo se mogu koristiti sve do kraja 2023. godine tako da vremena još ima, ali je činjenica da je potrebno kvalitetnije planirati. Do sada, najviše su zasad iskorištena sredstva za potpore poduzetnicima te obrazovanje i cijelo životno učenje. Što se tiče korištenja informacijsko – komunikacijskih mreža, tu smo na nuli, a loša je situacija u prioritetima ulaganja u istraživanje i razvoj i zaštitu okoliša. Hrvatska je u fazi izrade Nacionalne razvojne strategije do 2030. godine koja će pokrivati ključna tematska područja i politike razvoja, te biti usklađena s prijedlogom EK za korištenje EU fondova. Ciljevi javne nabave svima su isti - ostvarenje što većih koristi za građane i zajednicu u optimizaciju potrošnje javnih sredstava.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/premalo-eksperata-za-javnu-nabavu-353123>, dostupno 28.10.2019

<sup>11</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/javnu-nabavu-treba-promovirati-kao-ulaganje-a-ne-puko-trosenje-novca-353263>, dostupno 02.11.2019



#### **4.1. Važnost javne nabave za hrvatsko gospodarstvo**

Javna nabava je jako važan segment gospodarstva. Javna nabava čini oko 13% BDP u Hrvatskoj te ima snažan potencijal da potiče snažnu gospodarsku aktivnost. Statistički podaci u 2018. godini pokazuju da je potpisano 1900 ugovora javne nabave financiranih iz EU sredstava, ukupne vrijednosti oko 7 milijardi kuna. U Hrvatskoj se vrlo malo koristi ekološki kriteriji, zelena nabava je skupa nabava, ali sve nabave su ponekad skuplje od očekivanog. Isto tako prostor se ne oplemenjuje, mostovi se grade da bi bili funkcionalni, zgrade se rade da bi bile funkcionalne, ali mogli bi i šire razmišljati pa da ti projekti budu lijepi, da oplemenjuju prostor u kojem jesu. Kroz sustav edukacija je potrebno razvijati vještine i znanja naručitelja da može kvalitetno koristiti svoje ovlasti i maksimalno koristiti sve benefite ekonomski najpovoljnije ponude kao kriterija. U sklopu javne nabave potrebno je istražiti ponuditelje, predmet nabave i cijene. Dodatni elementi koje je potrebno uvrstiti u postupak svakako su ekološki element, socijalni element te ekonomska politika.<sup>12</sup>

Elektronski oglasnik javne nabave je usluga koja naručiteljima omogućava on – line unos podataka potrebnih za izradu i objavljivanje objava o javnoj nabavi. Svim korisnicima omogućava pristup neraspoređenim objavljenim objavama o javnoj nabavi bez naknade. Omogućava pristup bazi podataka središnjem tijelu državne uprave nadležnom za politiku javne nabave, Državnoj komisiji za kontrolu postupaka javne nabave i nadležnom Državnom odvjetništvu Republike Hrvatske za potrebe obavljanja poslova iz njihove nadležnosti.

#### **4.2. Zakonodavni i institucionalni okvir javne nabave u Republici Hrvatskoj**

Zakonodavni okvir sustava javne nabave u Republici Hrvatskoj tvore:

- Zakon o javnoj nabavi (ZJN)
- Zakon o koncesijama
- Zakon o javno-privatnom partnerstvu i
- Zakon o Državnoj komisiji za kontrolu postupaka javne nabave.

*Zakon o javnoj nabavi* uređuje postupke javne nabave svih vrijednosti u kojima naručitelji i ponuditelji sklapaju ugovore o javnim radovima, robu i uslugama, nadležnosti tijela nadležnog za sustav javne nabave (MINGORP) i Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave te pravnu zaštitu u svezi s postupcima javne nabave. Zakon javne nabave uređuje i postupke davanja koncesija za javne radove te postupke sklapanja ugovora o javnim radovima koje provode koncesionari koji nisu naručitelji u smislu zakona javnih nabava.

Podzakonski propisi su:

- Uredba o uvjetima primjene Jedinog rječnika javne nabave
- Uredba o načinu izrade i postupanju s dokumentacijom za nadmetanje i ponudama
- Uredba o objavama i evidenciji javne nabave

---

<sup>12</sup> <https://pjr.hr/kako-nam-je-bilo-na-2-medunarodnoj-konferenciji-o-javnoj-nabavi/>, dostupno 10.12.2019.

- Uredba o provođenju nadzora kroz obavljanje preventivno-instruktivne djelatnosti
- Uredba o sadržaju i načinu dostavljanja izvješća o javnoj nabavi
- Uredba o popisu obveznika primjene zakona javne nabave
- Uredba o oblicima, načinima i uvjetima izobrazbe u sustavu javne nabave

*Zakon o koncesijama* kao krovni zakon kojim se uređuju koncesije propisuje opće uvjete, pravila, postupke dodjele, prestanak te druga pitanja vezana za koncesije koje se dodjeljuju domaćim i stranim fizičkim i pravnim osobama.

*Zakon o javno-privatnom partnerstvu* uređuje postupak pripreme, predlaganja i odobravanja prijedloga projekata javno-privatnog partnerstva, prava i obveze javnih i privatnih partnera te nadležnosti Agencije za JPP.

*Zakonom o Državnoj komisiji za kontrolu postupka javne nabave* osnovana je Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave (DKOM). Novim zakonodavnim okvirom u sustavu javne nabave uvedena je i jedinstvena pravna zaštita u nadležnosti DKOM-a.

Pravna zaštita u sustavu javne nabave Republike Hrvatske sastoji se od:

- provođenja kontrole postupaka javne nabave pred DKOM-om
- sudske zaštite pred Upravnim sudom
- prava na naknadu štete i kazneni postupak pred Općinskim sudom
- prekršajni postupak pred Prekršajnim sudom
- nadzora nad provedbom ZJN-a

### **Povezano zakonodavstvo**

- Zakon o općem upravnom postupku primjenjuje se supsidijarno, kada ZJN nije uređio postupanje
- Zakon o upravnim sporovima regulira upravni spor koji se tužbom pred Upravnim sudom pokreće protiv odluke DKOM-a
- Zakon o obveznim odnosima supsidijarno se primjenjuje u postupku naknade troškova pred nadležnim općinskim sudom i regulira odgovornost ugovornih strana pri ispunjavanju obveza iz ugovora o javnoj nabavi.

Za sustav javne nabave nadležno je Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Uprava za sustav javne nabave koja, analizira provedbu propisa u području javne nabave kroz preventivno-instruktivnu djelatnost te je nadležna za izobrazbu i usavršavanje u javnoj nabavi.

Ministarstvo financija nadležno je za koncesije i fiskalne naknade u javno-privatnom partnerstvu te vodi Registar koncesija koji predstavlja cjelovitu elektroničku evidenciju ugovora o svim koncesijama. Agencija za javno-privatno partnerstvo u suradnji s nadležnim tijelima državne uprave ocjenjuje predložene projekte i donosi obvezujuća mišljenja o projektima koji se mogu provoditi prema modelu JPP-a. Državna komisija za kontrolu

postupaka javne nabave je samostalno i neovisno drugostupanjsko državno tijelo čija se nadležnost ostvaruje kroz rješavanje žalbi u postupcima javne nabave.<sup>13</sup>

### **4.3. Zakon o javnoj nabavi**

Ovim Zakonom utvrđuju se pravila o postupku javne nabave koji provodi javni ili sektorski naručitelj, ili drugi subjekt u slučajevima određenim ovim Zakonom, radi sklapanja ugovora o javnoj nabavi robe, radova ili usluga, okvirnog sporazuma te provedbe projektnog natječaja.

Javna nabava u smislu ovoga Zakona je nabava putem ugovora o javnoj nabavi robe, radova ili usluga koje nabavlja jedan ili više naručitelja od gospodarskih subjekata koje su ti naručitelji odabrali, bez obzira na to jesu ili roba, radovi ili usluge namijenjene javnoj svrsi.

Sastavni su dio ovoga Zakona:

- Popis državnih tijela i tijela središnje državne uprave
- Popis djelatnosti u graditeljstvu
- Popis vojne opreme i popis proizvoda koje nabavljaju javni naručitelji u području obrane
- Zahtjevi vezani uz alate i uređaje za elektroničko zaprimanje ponuda, zahtjeva za sudjelovanje, zahtjeva za kvalifikaciju te planova i projekata u projektnim natjecajima
- Sadržaj obavijesti javne nabave
- Sadržaj dokumentacije o nabavi u vezi s elektroničkom dražbom
- Tehničke specifikacije
- Obilježja objava
- Sadržaj poziva na dostavu ponude, na sudjelovanje u dijalogu ili na potvrdu interesa sposobnim natjecateljima
- Društvene i druge posebne usluge
- Popis međunarodnih društvenih konvencija i konvencija o zaštiti okoliša
- Registri.

Skraćeni naziv ovoga Zakona je ZJN 2016.

Naručitelji su javni i sektorski naručitelji.

Javni naručitelji su:

- Republika Hrvatska, odnosno državna tijela Republike Hrvatske
- jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave
- tijela javnog prava i
- udruženja koje je osnovalo jedno ili više

---

<sup>13</sup><https://www.mingo.hr/public/documents/93-vodic-javna-nabava-lowresfinalweb.pdf>, dostupno 15.12.2019.

Državna tijela Republike Hrvatske su javni naručitelji Zakona, kao i druga središnja tijela državne uprave te njihovi pravni slijednici. Decentralizirani javni naručitelji su javni naručitelji ili njihova udruženja.

Tijela javnog prava su subjekti koji ispunjavaju sve sljedeće uvjete:

- imaju pravnu osobnost
- osnovani su posebno u svrhu zadovoljavanja potreba u općem interesu, koje nemaju industrijski ili trgovački značaj, i
- u iznosu većem od 50 % financira ih javni naručitelj ili su podložna upravljačkom nadzoru od strane javnog naručitelja ili je više od polovine članova njihovih upravnih, upravljačkih ili nadzornih tijela imenovao javni naručitelj.

Indikativan popis javnih naručitelja u Republici Hrvatskoj središnje tijelo državne uprave nadležno za politiku javne nabave objavljuje na Portalu javne nabave i ažurira prema potrebi.

Sektorski naručitelji su:

- javni naručitelji koji obavljaju jednu od sektorskih djelatnosti
- trgovačka društva u kojima javni naručitelj ima ili može imati, izravno ili neizravno, prevladavajući utjecaj na temelju svojeg vlasništva, financijskog udjela ili na temelju pravila kojima je društvo uređeno i koja obavljaju jednu od sektorskih djelatnosti
- drugi subjekti koji obavljaju jednu od sektorskih djelatnosti na temelju posebnih ili isključivih prava koja im je dodijelilo nadležno tijelo.

Smatra se da javni naručitelj ima prevladavajući utjecaj u smislu, izravno ili neizravno:

- ima većinu upisanog kapitala društva, ili
- kontrolira većinu glasova koji se odnose na dionice koje je društvo izdalo, ili
- može imenovati više od polovine članova nadzornog, upravnog ili odgovarajućeg tijela za upravljanje te vođenje poslova društva.

Posebna ili isključiva prava su prava koja dodjeljuje nadležno tijelo na temelju zakona, podzakonskog propisa ili akta uprave čiji učinak je ograničavanje obavljanja sektorske djelatnosti na jednog ili više subjekata te koje značajno utječu na mogućnost drugih subjekata da obavljaju takvu djelatnost.

Prava koja su dodijeljena putem javno objavljenog postupka, u kojem su bili određeni objektivni kriteriji za dodjelu tih prava, ne smatraju se posebnim ili isključivim pravima.

Postupci objektivnih kriterija uključuju:

- postupke provedene sukladno odredbama ovoga Zakona, propisa kojim se uređuje javna nabava za potrebe obrane i sigurnosti ili propisa kojim se uređuje dodjela koncesija ako je prethodno objavljen poziv na nadmetanje, ili

- postupke kojima se osigurava odgovarajuća prethodna transparentnost za dodjelu ovlaštenja na temelju objektivnih kriterija<sup>14</sup>

#### **4.3.1. Obvezna primjena Zakona javne nabave**

Zakon javne nabave se primjenjuje na postupke javne nabave svih vrijednosti, u kojima naručitelji i ponuditelji sklapaju ugovore o javnim radovima, ugovore o javnoj nabavi robe i ugovore o javnim uslugama.

1. Obvezna primjena Zakona javne nabave
  - a. Nabava male vrijednosti - procijenjena vrijednost nabave (bez PDV-a):
    - od 70.000,00 do 300.000,00 HRK - robe i usluge
    - od 70.000,00 do 500.000,00 HRK - radovi.
  - b. Nabava velike vrijednosti procijenjena vrijednost nabave (bez PDV-a):
    - veća od 300.000,00 HRK - robe i usluge
    - veća od 500.000,00 HRK - radovi.
2. Dispozitivna (ovisi o odabiru naručitelja)
  - Za procijenjenu vrijednost nabave do 70.000,00 kuna bez PDV-a naručitelj ne mora provoditi postupke javne nabave.

#### **4.3.2. Procijenjena vrijednost nabave**

Izračun procijenjene vrijednosti nabave temelji se na ukupnom iznosu bez PDV-a. Pri izračunu procijenjene vrijednosti naručitelj mora uzeti u obzir ukupnu vrijednost nabave, koja uključuje sve opcije i moguća produženja ugovora. Procijenjena vrijednost nabave mora biti valjana određena u trenutku u kojem naručitelj šalje objavu o javnoj nabavi, a u slučajevima kada se takva objava ne traži, u trenutku u kojem naručitelj započinje postupak javne nabave. Naručitelj ne smije dijeliti vrijednosti nabave s namjerom izbjegavanja primjene propisanog postupka nabave. Način određivanja procijenjene vrijednosti nabave propisan je Uredbom o objavama i evidenciji javne nabave.

#### **4.3.3. Predmet nabave**

Predmet nabave određuje naručitelj u planu nabave. Predmet nabave obuhvaća robu, usluge, odnosno radove koji su određeni po svojoj vrsti, svojstvima ili namjeni ili se određuje na način da predstavlja tehničku, tehnološku, gospodarsku, oblikovnu, funkcionalnu i/ ili drugu cjelinu. Naručitelj mora jasno, razumljivo i nedvojbeno opisati predmet nabave kako bi ponuditelji mogli ponuditi robu, usluge i radove usporedive po vrsti, kvaliteti i cijeni, te po drugim potrebnim svojstvima i uvjetima. Opis predmeta nabave i postavljanje zadataka ne smije pogodovati određenom ponuditelju.<sup>15</sup>

#### **4.3.4. Plan nabave**

Naručitelj je obvezan ažurno voditi registar ugovora o javnoj nabavi i okvirnih sporazuma. Plan nabave i sve njegove kasnije promjene javni naručitelj obvezan je objaviti na internetskim stranicama. Registar ugovora i sve njegove kasnije promjene naručitelj je obvezan objaviti na internetskim stranicama. U planu nabave i registru ugovora navode se svi

<sup>14</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_12\\_120\\_2607.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_12_120_2607.html), dostupno 06.01.2020.

<sup>15</sup> <https://www.mingo.hr/public/documents/93-vodic-javna-nabava-lowresfinalweb.pdf>, dostupno 08.01.2020.

predmeti nabave čija je vrijednost jednaka ili veća od 20.000,00 kuna. Ovaj se plan nabave ne primjenjuje na ugovore koji se sklapaju sukladno propisu kojim se uređuje javno-privatno partnerstvo i koncesije te na ugovore koji sadržavaju klasificirane podatke. Sadržaj, rok donošenja, način i rokove objavljivanja, način promjene te druga pitanja u vezi s planom nabave i registrom ugovora o javnoj nabavi i okvirnih sporazuma propisuje čelnik središnjeg tijela državne uprave nadležnog za politiku javne nabave, Pravilnikom o planu nabave, registru ugovora, prethodnom savjetovanju i analizi tržišta.<sup>16</sup>

#### **4.4. Postupci i načini javne nabave**

Zakon javne nabave sadrži odredbe za javne naručitelje te posebne odredbe za naručitelje koji obavljaju djelatnost na području vodoopskrbe, energetike, prometa i poštanskih usluga. Javni naručitelji i sektorski naručitelji u postupcima javne nabave ponašaju se u većem dijelu na istovjetan način. Dijelu ZJN-a izdvoje odredbe koje su posebne za sektorske naručitelje, radi izbjegavanja ponavljanja identičnih odredbi. Dijelom ZJN-a propisane su odredbe koje primjenjuju i javni naručitelji i sektorski naručitelji prilikom sklapanja ugovora o javnoj nabavi male vrijednosti, naravno uz naznaku da se odgovarajuće primjenjuju i ostale odredbe ZJN-a.

Postupci javne nabave su:

- Otvoreni postupak javne nabave jest postupak u kojem svaki zainteresirani gospodarski subjekt može podnijeti ponudu.
- Ograničeni postupak javne nabave jest postupak u kojem svaki zainteresirani gospodarski subjekt može zatražiti da sudjeluje u postupku, pri čemu samo oni gospodarski subjekti koje naručitelj pozove mogu podnijeti ponudu.
- Natjecateljski dijalog je postupak u kojem svaki zainteresirani gospodarski subjekt može zatražiti da sudjeluje u postupku, pri čemu naručitelj s natjecateljima primljenim u taj postupak vodi dijalog s ciljem razvijanja jednog ili više prikladnih rješenja koja mogu udovoljiti njegovim zahtjevima, a i na temelju kojih su izabrani natjecatelji pozvani da podnesu ponude.
- Pregovarački postupak javne nabave jest postupak u kojem se naručitelj obraća gospodarskim subjektima po vlastitom izboru i dogovara uvjete ugovora s jednim ili s više gospodarskih subjekata.
- Natječaj je postupak koji omogućava dobivanje plana ili projekta koji je odabrao ocjenjivački sud, uglavnom u području prostornog planiranja, arhitekture i graditeljstva, inženjerstva ili obrade podataka, nakon provedenog natjecanja, s dodjelom ili bez dodjele nagrada.

Načini javne nabave su:

- Okvirni sporazum jest sporazum između jednog ili više naručitelja i jednog ili više gospodarskih subjekata svrha kojega je utvrditi uvjete pod kojima se sklapaju ugovori koji tijekom određenog razdoblja, posebice u pogledu cijene i, prema potrebi, predviđenih količina. Javni naručitelj može sklapati okvirne

---

<sup>16</sup> [https://www.info-puls.hr/Blog/plan\\_nabave\\_za\\_2020\\_godinu\\_115\\_dostupno\\_10.01.2020](https://www.info-puls.hr/Blog/plan_nabave_za_2020_godinu_115_dostupno_10.01.2020).

sporazume putem otvorenog postupka javne nabave, ograničenog postupka javne nabave, pregovaračkog postupka javne nabave ili postupka natjecateljskog dijaloga, pri čemu se ugovorne strane biraju prema kriteriju najniže cijene ili ekonomski najpovoljnije ponude.

- Elektronička dražba je način provedbe dijela postupka i/ili načina javne nabave koji se ponavlja i koji uključuje elektronički sustav za predstavljanje novih cijena, izmijenjenih naniže, i/ili novih vrijednosti koje se odnose na određene elemente ponuda, a odvija se nakon početne potpune procjene ponuda i omogućava njihovo rangiranje pomoću automatskih 31 metoda procjene. Ugovori o javnim uslugama i ugovori o javnim radovima čiji je predmet intelektualni rad, poput projektiranja radova, ne mogu biti predmetom elektroničkih dražbi. Elektronička dražba dodatni je stupanj otvorenog, ograničenog ili pregovaračkog postupka javne nabave.
- Dinamički sustav nabave je potpuno elektronički način provedbe postupka javne nabave. Upotrebljava se za uobičajene predmete nabave koji posve ispunjavaju zahtjeve naručitelja u obliku u kojem su dostupni na tržištu, a ograničena je trajanja i otvoren tijekom čitava razdoblja svoje valjanosti svakome gospodarskom subjektu koji zadovolji uvjete i koji je dostavio indikativnu ponudu koja je u skladu sa specifikacijom. Dinamički sustav nabave uspostavlja se provedbom otvorenog postupka javne nabave.<sup>17</sup>

#### **4.4.1. Objave o javnoj nabavi**

Naručitelji su obvezni objaviti:

- u Elektroničkom oglasniku javne nabave Republike Hrvatske (EOJN RH) objave za sve nabave čija je procijenjena vrijednost veća od 200.000,00 HRK za robe i usluge odnosno 500.000,00 HRK za radove (npr. Od 200.000,01/500.000,01 HRK)
- u Službenom listu Europske unije objave za nabave čija je procijenjena vrijednost veća od europskih pragova. Objave o javnoj nabavi naručitelji mogu objaviti u ostalom tisku i drugim medijima, ali ne prije dana slanja objave EOJN RH.

#### **4.4.2. Razlozi isključenja i uvjeti sposobnosti gospodarskih subjekata**

Radi utvrđivanja razloga isključenja i uvjeta sposobnosti gospodarskog subjekta naručitelj može tražiti one dokaze koji su navedeni u ZJN-u. Razlozi isključenja i uvjeti sposobnosti gospodarskih subjekata dijele se na obvezne i neobvezne (ostale). Ukoliko naručitelj u postupku javne nabave želi koristiti one neobvezne, mora ih navesti u dokumentaciji za nadmetanje i/ili u objavi. Također, mora navesti i dokaze kojima će gospodarski subjekt dokazati traženo. Gospodarski subjekt tražene dokumente mora priložiti svojoj ponudi. Naručitelji mogu zahtijevati od gospodarskih subjekata da zadovolje minimalne razine financijske te tehničke i stručne sposobnosti. One moraju biti vezane uz predmet nabave i

---

<sup>17</sup> [http://www.iusinfo.hr/UsefulDocs/..%5CAppendix%5CDDOKU\\_HR%5CDDHR20100315N3\\_65\\_1.pdf](http://www.iusinfo.hr/UsefulDocs/..%5CAppendix%5CDDOKU_HR%5CDDHR20100315N3_65_1.pdf), dostupno 10.01.2020.

razmjerne predmetu nabave odnosno grupi predmeta nabave. Naručitelj ih navodi u pozivu na nadmetanje i dokumentaciji za nadmetanje. Naručitelj ne smije od ponuditelja zahtijevati prilaganje dokumenata u originalu ili ovjerenoj preslici. Naručitelj može, prije donošenja odluke o odabiru, od najpovoljnijeg ponuditelja zatražiti izvornike ili ovjerene preslike priloženih dokumenata.

Razlozi isključenja određuju:

- obvezne razloge isključenja natjecatelja ili ponuditelja, te dokumente kojima natjecatelj ili ponuditelj dokazuje da ne postoje razlozi za isključenje;
- ostale razloge za isključenje natjecatelja ili ponuditelja ako ih naručitelj koristi te dokumente kojima natjecatelj ili ponuditelj dokazuje da ne postoje razlozi za isključenje.

Tri su obvezna razloga isključenja natjecatelja ili ponuditelja iz postupka javne nabave:

- ako je gospodarski subjekt ili osoba ovlaštena po zakonu za zastupanje gospodarskog subjekta pravomoćno osuđena za jedno ili više kaznenih djela,
- ako gospodarski subjekt nije ispunio obvezu plaćanja dospjelih poreznih obveza i obveza za mirovinsko i zdravstveno osiguranja, osim ako mu prema posebnom zakonu plaćanje tih obveza nije dopušteno ili je odobrena odgoda plaćanja (npr. u postupku predstečajne nagodbe),
- ako je dostavio lažne podatke pri dostavi dokumenata.

Ostali razlozi isključenja natjecatelja ili ponuditelja mogu biti: otvoren stečaj, likvidacija, obustava poslovne djelatnosti gospodarskog subjekta, pravomoćna osuda gospodarskog subjekta za djelo ili prekršaj u vezi s obavljanjem profesionalne djelatnosti, težak profesionalni propust i sl. Bitno je naglasiti da je naručitelj obavezan u objavi javne nabave i dokumentaciji za nadmetanje navesti koje će od neobveznih razloga za isključenja koristiti te dokumente kojima natjecatelj ili ponuditelj dokazuje da ne postoje razlozi za isključenje.

Dokazi sposobnosti su:

1. Dokaz pravne i poslovne sposobnosti

- isprava o upisu u sudski, strukovni, obrtni ili drugi odgovarajući registar države sjedišta gospodarskog subjekta - obavezan dokaz sposobnosti,
- ovlaštenje ako su gospodarskom subjektu potrebni u zemlji sjedišta za obavljanje djelatnosti povezane s predmetom nabave,
- isprava o članstvu u određenoj organizaciji ako je gospodarskom subjektu potrebna u zemlji sjedišta za obavljanje djelatnosti povezane s predmetom nabave.

2. Dokaz financijske sposobnosti

- naručitelj kao dokaz financijske sposobnosti može zahtijevati jedan ili više dokaza npr. bilancu, račun dobiti i gubitka, dokument izdan od bankarskih ili drugih financijskih institucija kojim se dokazuje solventnost gospodarskog



subjekta, dokaz o osiguranju za pokriće odgovornosti iz djelatnosti, izjavu o ukupnom prometu.

3. Dokaz tehničke i stručne sposobnosti

- naručitelj može, kao dokaz tehničke i stručne sposobnosti, ovisno o prirodi, količini, važnosti i namjeni predmeta nabave, zahtijevati dokaze koji su navedeni u ZJN-a.

4. Dokaz sposobnosti drugih gospodarskih subjekata i zajednica ponuditelja

- gospodarski subjekt ili zajednica ponuditelja mogu se po potrebi, u svrhu dokazivanja financijske te tehničke i stručne sposobnosti, osloniti na sposobnost drugih subjekata, bez obzira na pravnu prirodu njihova međusobna odnosa. U tom slučaju gospodarski subjekt mora dokazati naručitelju da će imati na raspolaganju resurse nužne za izvršenje ugovora o javnoj nabavi.

5. Norme osiguranja kvalitete i norme upravljanja okolišem

Naručitelj može od gospodarskog subjekta zahtijevati dokaz o:

- pridržavanju određene norme za osiguranje kvalitete
- usklađenosti gospodarskog subjekta sa određenim normama upravljanja okolišem.

#### **4.4.3. Dokumentacija za nadmetanje**

Naručitelj u dokumentaciji za nadmetanje opisuje predmet nabave, određuje vrstu postupka javne nabave kojeg će provesti radi odabira najpovoljnije ponude, određuje razloge isključenja i uvjete sposobnosti kao i dokumente i dokaze koje su gospodarski subjekti obvezni dostaviti uz ponudu radi dokazivanja da ne postoje razlozi za njihovo isključenje te da su sposobni izvršiti predmet nabave, određuje kriterij odabira, određuje podatke potrebne za izradu ponuda i izvršenje ugovora o javnoj nabavi.

U otvorenom postupku javne nabave naručitelji su obvezni dokumentaciju za nadmetanje neograničeno i u cijelosti elektronički staviti na raspolaganje u EOJN RH. U postupku javne nabave naručitelj ne može od gospodarskog subjekta zahtijevati naknadu troškova za izradu dokumentacije za nadmetanje. Uredba o načinu izrade i postupanju s dokumentacijom za nadmetanje i ponudama pobliže uređuje način izrade, sadržaj dokumentacije i postupanje s dokumentacijom za nadmetanje i ponudama.

#### **4.4.4. Ponuda**

Ponuda je pisana izjava volje ponuditelja da je spreman isporučiti robu, izvršiti radove ili pružiti usluge koje traži naručitelj sukladno uvjetima i zahtjevima određenima u dokumentaciji za nadmetanje. Ponuda se dostavlja za cjelokupan predmet nabave ili za grupu predmeta nabave, ukoliko je u dokumentaciji dopušteno takvo nuđenje.

Pri izradi ponude ponuditelj ne smije mijenjati i dopunjavati propisani tekst dokumentacije. Dokumentacija koju priprema naručitelj usmjerava ponuditelje kako da pripreme prihvatljive i usporedive ponude. Ponuda se izrađuje na hrvatskom jeziku, a cijene se izražavaju u kunama. No, u dokumentaciji može biti dopuštena i uporaba stranog ili stranih jezika pri izradi cijele ponude ili dijela ponude s time da naručitelj određuje koji je to strani jezik ili jezici.

Ako naručitelj dopušta izražavanje cijena (jediničnih i ukupne) u stranoj valuti, to mora navesti u dokumentaciji uz naznaku valute/a u kojoj/im se smije izraziti cijena.

Ponuda se izrađuje na način da čini cjelinu. Uvezuje se na način da se onemogući naknadno vađenje ili umetanje listova. Uzorci i drugi sastavni dijelovi ponude koji ne mogu biti uvezani dostavljaju se zasebno, ali na isti način kao i ponuda, obilježeni nazivom uz naznaku da se radi o dijelu ponude uz koju se dostavljaju. Stranice ponude moraju biti označene brojem stranice na način da je vidljiv redni broj stranice i ukupan broj stranica ponude. Ponuda se piše neizbrisivom tintom. Ispravci u ponudi moraju biti vidljivi i dokazivi (npr. cijena ne smije biti brisana), a uz ispravak se navodi datum i potpis ovlaštene osobe.

Cijena ponude piše se brojkama. Cijena ponude izražava se za cjelokupan predmet nabave, a ukoliko je u dokumentaciji dopušteno nuđenje po grupama predmeta nabave cijena se izražava za grupu predmeta nabave. U cijenu ponude trebaju biti uračunati svi troškovi i popusti bez PDV-a, koji se iskazuje zasebno iza cijene.

Alternativna ponuda je ponuda kojom ponuditelj daje alternativni prijedlog za predmet nabave. Naručitelj mora u dokumentaciji izrijeком dopustiti podnošenje alternativne ponude i odrediti minimalne zahtjeve u odnosu na predmet nabave koje mora ispunjavati alternativna ponuda. Ako je dopušteno podnošenje alternativnih ponuda, kriterij odabira je uvijek ekonomski najpovoljnija ponuda. Ponuditelj može uz alternativnu ponudu dostaviti i osnovnu ponudu.

Zajednička ponuda je ponuda dostavljena od strane zajednice ponuditelja, koji se obvezuju da će naručitelju solidarno izvršiti nabavu u skladu s ugovorom. Zajednička ponuda sadrži podatke o nazivu i sjedištu svih ponuditelja uz naznaku koji je od članova zajednice ponuditelja zadužen za komunikaciju s naručiteljem. Naručitelj ne može zabraniti podnošenje zajedničke ponude. Od zajednice ponuditelja naručitelj ne smije zahtijevati formalnopravni oblik prije dostave ponude, no nakon što je ponuda zajednice ponuditelja odabrana, naručitelj može zahtijevati određeni pravni oblik u mjeri u kojoj je to potrebno za izvršenje ugovora, ako je to prethodno predvidio u dokumentaciji za nadmetanje.

Ponuda treba sadržavati:

- popunjeni ponudbeni list,
- jamstvo za ozbiljnost ponude, ako je traženo,
- dokumente kojima ponuditelj dokazuje da ne postoje obvezni razlozi isključenja,
- dokumente kojima ponuditelj dokazuje da ne postoje ostali razlozi isključenja, ako ih je naručitelj odredio,
- tražene dokaze sposobnosti,
- popunjeni troškovnik,
- potpisan prijedlog ugovora ili okvirnog sporazuma, ako je sastavni dio dokumentacije za nadmetanje,
- ostalo traženo u dokumentaciji za nadmetanje (uzorci, katalozi, tehnička dokumentacija, fotografije, skice, izjave, itd.).

U načelu, ponude se izrađuju bez naknade. Ipak, naručitelj može predvidjeti naknadu troškova izrade uzoraka ili posebnih uradaka, ako ih zahtijeva uz ponudu. Ali i tada će naručitelj nadoknaditi troškove izrade samo za one uzorke ili uratke koji su u skladu sa zahtijevanim predmetom nabave. Naručitelj mora ponuditelju čija ponuda nije odabrana vratiti uzorak ili uradak za koji nije predviđena naknada, a koji ispitivanjem ili pregledom nisu izgubili svoju funkciju.

Ponude se dostavljaju u zatvorenoj omotnici s naznakom:

- naziva i adrese naručitelja,
- naziva i adrese ponuditelja,
- predmeta nabave ili grupe predmeta nabave za koji se podnosi ponuda,
- evidencijski broj nabave koji je naručitelj dodijelio nadmetanju,
- naznaku „ne otvaraj“.

O zaprimanju ponuda vodi se Upisnik u koji se upisuju pravovremeno pristigle ponude po vremenskom redoslijedu zaprimanja. Na zatvorenoj omotnici ponude naznačuje se redni broj, datum i vrijeme zaprimanja ponude, prema redoslijedu zaprimanja. Upisnik i ponude ne smiju biti dostupne neovlaštenim osobama. Upisnik je sastavni dio Zapisnika o otvaranju ponuda, a u slučaju da nema javnog otvaranja ponuda sastavni je dio Zapisnika o pregledu i ocjeni ponuda. Naručitelj je obavezan izdati potvrdu o zaprimanju ponude ponuditelju koji neposredno dostavlja svoju ponudu naručitelju. Nije dopušteno davanje informacija u svezi sa zaprimljenim ponudama (npr. broj zaprimljenih ponuda, nazivi ponuditelja). Do trenutka otvaranja ponuda sadržaj ponuda je tajan.

U otvorenom i ograničenom postupku javne nabave obvezno je javno otvaranje ponuda. Otvaranje ponuda odvija se na naznačenom mjestu i u naznačeno vrijeme, koje se podudara s istekom roka za dostavu ponuda. Ponude otvaraju najmanje dva ovlaštena predstavnika naručitelja. Javnom otvaranju ponuda mogu prisustvovati ovlašteni predstavnici ponuditelja i druge osobe. Pravo aktivnog sudjelovanja imaju samo ovlašteni predstavnici naručitelja i ponuditelja.

Ponude se otvaraju prema redoslijedu zaprimanja iz Upisnika o zaprimanju ponuda. Ako je dostavljena izmjena i/ili dopuna ponude prvo se otvara izmjena i/ili dopuna, a tek onda osnovna ponuda. Nakon otvaranja ponude utvrđuje se za svaku ponudu je li ponuda potpisana i od koliko je dijelova izrađena (uzorci, katalozi, nacrti i dr.).

Na javnom otvaranju ponuda obvezno se čitaju sljedeći podaci:

- naziv i sjedište ponuditelja, a u slučaju zajednice ponuditelja naziv i sjedište svakog člana zajednice ponuditelja,
- naziv grupe predmeta nabave na koju se ponuda odnosi ako je omogućeno podnošenje ponuda za grupe predmeta nabave,
- cijena ponude bez poreza na dodanu vrijednost i cijena ponude s porezom na dodanu vrijednost, osim u slučaju ekonomski najpovoljnije ponude kada cijena nije jedan od kriterija za odabir.

Ponuda koja je pristigla nakon isteka roka za dostavu ponuda jest zakašnjela ponuda i naručitelj ju neotvorenu vraća gospodarskom subjektu koji ju je dostavio.

Naručitelj je obvezan provjeriti računsku ispravnost ponude. Ako se prilikom pregleda ponude utvrdi računska pogreška, naručitelj je obvezan od ponuditelja zatražiti prihvat ispravka računске pogreške, a ponuditelj je dužan odgovoriti u roku ne duljem od pet dana.

Naručitelj može odbiti ponudu s neuobičajeno niskom cijenom. Ukoliko naručitelj posumnja da je iskazana cijena ponude ili pojedina jedinična cijena neuobičajeno niska, prije odbijanja ponude, mora od ponuditelja zatražiti pisano objašnjenje o sastavnim elementima ponude koje smatra bitnima za izvršenje ugovora.

Naručitelj može pozvati ponuditelje da pojašnjem ili upotpunjavanjem u vezi dokumenata uklone pogreške, nedostatke ili nejasnoće koje se mogu ukloniti (5-15 dana). Pogreškama, nedostacima ili nejasnoćama smatraju se dokumenti koji jesu ili se čine nejasni, nepotpuni, pogrešni, sadrže greške ili nedostaju. Isto tako, ponuditelji mogu biti pozvani da pojasne pojedine elemente ponude u dijelu koji se odnosi na ponuđeni predmet nabave (5-10 dana). Naručitelj određuje rok u kojem treba udovoljiti traženju (5-15/10 dana). Ukoliko ponuditelj nije dostavio zadovoljavajuće pojašnjenje kojim bi bile uklonjene pogreške, nejasnoće ili nedostatak naručitelj će isključiti takvog ponuditelja odnosno odbiti njegovu ponudu.

Zakon javne nabave propisuje redosljed kako se pregled i ocjena ponuda odvija. Najprije se isključuje ponuditelja ili natjecatelja kod kojega su stečeni razlozi za isključenje, zatim ako je traženo jamstvo za ozbiljnost ponude odbija ponudu ponuditelja koji nije dostavio jamstvo za ozbiljnost ponude, odnosno ponudu ponuditelja čije jamstvo nije valjano.

Nakon toga sljedećim redosljedom se provjerava:

- oblik, sadržaj i cjelovitost ponude
- ispunjenje uvjeta sposobnosti
- ispunjenje zahtjeva vezanih za opis predmeta nabave i tehničkih specifikacija
- računsku ispravnost ponude
- ispunjenje ostalih uvjeta iz dokumentacije za nadmetanje.

Na osnovi pregleda i ocjene ponuda naručitelj donosi odluku o odabiru. Odluka o odabiru temelji se na kriteriju za odabir ponude. Odluka o odabiru zajedno sa zapisnikom o pregledu i ocjeni ponuda dostavlja se na dokaziv način svim ponuditeljima. Naručitelj u određenim slučajevima donosi odluku o poništenju.

#### **4.4.5. Rok mirovanja**

Nakon dostave odluke ponuditeljima počinje teći rok mirovanja. Za vrijeme trajanja roka mirovanja naručitelj ne smije potpisati ugovor o javnoj nabavi odnosno nastaviti postupak (u slučaju sklapanja ugovora o javnim uslugama i pregovaračkog postupka javne nabave bez prethodne objave). Rok mirovanja iznosi 15/5 dana od dana dostave odluke o odabiru ili odluke o poništenju svakom ponuditelju, odnosno od dana objave obavijesti o početku postupka javne nabave u slučaju sklapanja ugovora o javnim uslugama iz ZJN-a i pregovaračkog postupka javne nabave bez prethodne objave.

Rok mirovanja ne primjenjuje se:

- ako je u postupku javne nabave sudjelovao samo jedan ponuditelj čija je ponuda ujedno i odabrana,
- prije sklapanja ugovora o javnoj nabavi na temelju okvirnog sporazuma ili dinamičkog sustava nabave .

Naručitelj je obvezan odluku o odabiru dostaviti svim ponuditeljima. Nedostavljanje odluke o odabiru svakom ponuditelju dovodi do ništetnosti te odluke.

#### **4.4.6. Završetak postupka javne nabave**

Postupak javne nabave završava danom izvršnosti odluke o odabiru ili odluke o poništenju. Protekom roka mirovanja, ako nije pokrenut postupak pravne zaštite, odnosno dostavom odluke DKOMa kojom se žalba odbacuje ili odbija, odluka o odabiru postaje izvršna te nastaje ugovorni odnos. Ako je nastanak ugovora uvjetovan suglasnošću mjerodavnog tijela, ugovorni odnos nastaje u trenutku njena pribavljanja. Ako u prethodno navedenom trenutku istekne rok valjanosti ponude, ugovorni odnos nastaje pisanom izjavom ponuditelja o prihvatu ugovora. U svrhu davanja te izjave ponuditelju se daje primjereni rok.

Naručitelj može, ako je to odredio u dokumentaciji za nadmetanje, unutar roka mirovanja od odabranog ponuditelja zatražiti izvornike ili ovjerene preslike priloženih dokaza sposobnosti. Ako odabrani ponuditelj odbije potpisati ugovor o javnoj nabavi odnosno okvirni sporazum ili ne dostavi jamstvo za uredno ispunjenje ugovora kako je zatraženo u dokumentaciji za nadmetanje, naručitelj može raskinuti ugovor i donijeti novu odluku o odabiru sljedeće prihvatljive i prikladne ponude ili poništiti postupak javne nabave.

Ugovor o javnoj nabavi odnosno okvirni sporazum mora biti u skladu s odabranom ponudom i uvjetima određenima u dokumentaciji za nadmetanje. Naručitelj može poništiti postupak nabave prije i nakon isteka roka za dostavu ponuda. Prije isteka roka za dostavu ponuda postupak se može poništiti ako postanu poznate okolnosti koje bi, da su bile poznate prije pokretanja postupka javne nabave, dovele do neobjavljivanja poziva za nadmetanje ili do sadržajno bitno drugačijeg poziva za nadmetanje.

Nakon isteka roka za dostavu ponude postupak se mora poništiti za cjelokupan predmet nabave odnosno za grupu ili dio predmeta nabave ako je bilo dopušteno nuđenje po grupama ili dijelovima predmeta nabave:

- ako postanu poznate okolnosti koje bi, da su bile poznate prije pokretanja postupka javne nabave, bile dovele do neobjavljivanja poziva na nadmetanje,
- ako postanu poznate okolnosti koje bi, da su bile poznate prije pokretanja postupka javne nabave, bile dovele do sadržajno bitno drugačijeg poziva na nadmetanje i/ili dokumentacije za nadmetanje,
- ako nakon isključenja ponuda u postupku ne preostane nijedna prihvatljiva ponuda,
- ako nije pristigla nijedna ponuda,

- ako se na temelju kriterija za odabir ekonomski najpovoljnije ponude ne može izvršiti odabir,
- ako je ukupna cijena najpovoljnije ponude veća od planiranih sredstava za nabavu, osim kod: pribavljanja financijska sredstva za izvršenje ugovora o javnoj nabavi, višegodišnjeg zaduživanja proračunskih korisnika, okvirnog sporazuma i uspostavljanja dinamičkog sustava javne nabave.

Odluku o poništenju s preslikom Zapisnika o pregledu i ocjeni ponuda, naručitelj je obvezan svakom ponuditelju, bez odgode, dostaviti preporučenom poštom s povratnicom ili na drugi dokaziv način. Prije isteka roka mirovanja ne smije se pokrenuti novi postupak javne nabave za isti predmet nabave. Ako je u propisanom roku pokrenut postupak pravne zaštite, novi postupak javne nabave za isti predmet nabave smije se pokrenuti nakon dostave odluke DKOM-a kojom se žalba odbacuje ili odbija.

#### **4.4.7. Pravna zaštita u postupku javne nabave**

Pravna zaštita javne nabave uređena je dijelom ZJN-a i Zakonom o Državnoj komisiji za kontrolu postupaka javne nabave. Također, posredno se primjenjuje Zakon o općem upravnom postupku.

Žalba se izjavljuje DKOM-u, u pisanom obliku izravno ili preporučenom poštanskom pošiljkom, a ako su obostrano ostvareni uvjeti za dostavljanje elektroničkih isprava Zakon javne nabave dozvoljava njenu dostavu i elektroničkim putem. Istodobno jedan primjerak žalbe, žalitelj dostavlja naručitelju na dokaziv način. Pravo na izjavljivanje žalbe DKOM-u ima nezadovoljna strana: natjecatelj, ponuditelj, kao i svaki drugi gospodarski subjekt koji ima pravni interes za dobivanje ugovora o javnoj nabavi ili okvirnog sporazume ili natječaja i koji je pretrpio ili bi mogao pretrpjeti štetu od navodnoga kršenja subjektivnih prava.

Žalbu može izjaviti i Uprava za sustav javne nabave i/ili nadležno državno odvjetništvo. DKOM postupa u granicama žalbenih navoda, a po službenoj dužnosti pazi na bitne povrede koje su počinjene u fazi postupka u kojoj je izjavljena žalba ovoga Zakona.

U otvorenom postupku javne nabave velike vrijednosti žalba se izjavljuje u roku 10 dana, a u otvorenom postupku javne nabave male vrijednosti u roku 5 dana, i to od dana:

- objave poziva na nadmetanje u odnosu na sadržaj poziva na nadmetanje i dokumentacije za nadmetanje, te dodatne dokumentacije ako postoji,
- objave izmjene dokumentacije za nadmetanje u odnosu na sadržaj izmjene dokumentacije,
- otvaranja ponuda u odnosu na propuštanje naručitelja da odgovori na pravodobno dostavljen zahtjev za objašnjenjem ili izmjenom vezanom za dokumentaciju za nadmetanje te na postupak otvaranja ponuda,
- primitka odluke o odabiru ili odluke o poništenju u odnosu na postupak pregleda, ocjene i odabira ponuda odnosno razloge poništenja.

Ako je žalitelj propustio izjaviti žalbu u odgovarajućoj fazi postupka gubi pravo tražiti ispitivanje zakonitosti u kasnijoj fazi za prethodnu fazu. Rokovi za žalbu u ostalim postupcima javne nabave propisani su Zakonom javne nabave.

Žalba obvezno sadrži sljedeće podatke i dokaze:

- podatke o žalitelju (ime i prezime, adresa prebivališta – kada se radi o fizičkoj osobi – građaninu, naziv tvrtke i adresa sjedišta – kada se radi o pravnoj i fizičkoj osobi, odnosno odgovarajuće podatke o svakom subjektu koji čini zajednicu fizičkih i/ili pravnih osoba),
- podatke o zastupniku ili punomoćniku, s priloženom valjanom punomoći,
- naziv i sjedište naručitelja,
- predmet žalbe,
- broj objave,
- žalbeni navod (opis nepravilnosti i obrazloženje),
- dokaze,
- žalbeni zahtjev,
- dokaz o plaćanju naknade za pokretanje žalbenog postupka na temelju kojega se može utvrditi da je transakcija izvršena (prihvatljiva je i neovjerena preslika ili ispis provedenih naloga za plaćanje, uključujući i onih izdanih u elektroničkom obliku)
- potpis odnosno potpis i žig ovlaštene osobe, uz navod imena i prezimena odnosno naziva tvrtke i ovlaštene osobe, ispisan i tiskanim slovima.

Kad žalitelj podnosi žalbu dužan je uz žalbu priložiti:

- dokaz o uplati upravne pristojbe;
- prijedlog za određivanje privremene mjere, ako žalitelj namjerava staviti taj prijedlog

U slučaju izjavljene žalbe koja sprječava nastavak postupka javne nabave, nastanak ugovora o javnoj nabavi odnosno nastanak okvirnog sporazuma, naručitelj može postaviti zahtjev za odobrenjem nastavka postupka javne nabave, sklapanja ugovora o javnoj nabavi odnosno okvirnog sporazuma za predmet ili dio predmeta nabave iz razloga: mogućeg nastanka štete koja je nerazmjerno veća od vrijednosti predmeta nabave, zaštite javnog interesa, žurnosti nabave te radi mogućeg ugrožavanja života i zdravlja ljudi ili zbog drugih ozbiljnih opasnosti ili mogućih šteta. Okolnosti na kojima temelji svoj zahtjev naručitelj mora dokazati ili učiniti vjerojatnim. Zahtjev se može podnijeti do donošenja rješenja DKOM-a. Odluku o ovom zahtjevu DKOM donosi u roku od 5 dana.

Državna komisija o glavnoj stvari odlučuje rješenjem, a u ostalim slučajevima zaključkom. Rješenje mora sadržavati obrazloženje odluke Državne komisije. Odluka DKOM-a je izvršna, a protiv nje može se pokrenuti upravni spor.

U žalbenom postupku DKOM može:

- obustaviti žalbeni postupak,
- odbaciti žalbu zbog nenadležnosti, nedopuštenosti, neurednosti, nepravodobnosti, nedostatka pravnog interesa i zbog toga što je izjavljena od neovlaštene osobe,
- odbiti žalbu,
- poništiti odluku, postupak ili radnju u dijelu u kojem su zahvaćeni nezakonitošću, uključujući diskriminirajuće tehničke, financijske i druge odredbe iz poziva na nadmetanje, dokumentacije za nadmetanje ili ostale dokumentacije u vezi s postupkom javne nabave,
- poništiti ugovor o javnoj nabavi ili okvirni sporazum ili njegov dio,
- odlučiti o zahtjevu za naknadu troškova žalbenog postupka,
- odlučiti o prijedlogu za određivanje privremene mjere,
- odlučiti o zahtjevu za odobrenjem nastavka postupka javne nabave odnosno sklapanja ugovora o javnoj nabavi ili okvirnog sporazuma,
- odrediti novčanu kaznu.

U postupku pred DKOM-om svaka strana prethodno snosi troškove uzrokovane svojim radnjama. Zahtjev za naknadu troškova mora biti određen, specificiran i dostavljen prije donošenja odluke. DKOM odlučuje o troškovima žalbenog postupka, određuje tko ih snosi, njihov iznos te kome se i u kojem roku moraju platiti. Stranka na čiju je štetu žalbeni postupak okončan, dužna je protivnoj stranci nadoknaditi opravdane troškove koji su za nju nastali sudjelovanjem u žalbenom postupku. Ako dođe do odustajanja od žalbe ili žalba bude odbijena ili odbačena, žalitelj nema pravo na naknadu troškova.

U slučaju da žalba bude djelomično usvojena, DKOM može odlučiti:

- da svaka strana podmiri svoje troškove,
- da se troškovi žalbenog postupka podijele na jednake dijelove ili
- da se podijele razmjerno usvajanju žalbe.

U postupku pred DKOM-om žalitelj, osim upravne pristojbe, plaća i naknadu za vođenje postupka koja je određena prema visini procijenjene vrijednosti nabave.

Žalitelj plaća naknadu za vođenje postupka u iznosu:

- 10.000,00 kuna za procijenjenu vrijednost nabave do 1.500.000,00 kuna,



- 25.000,00 kuna za procijenjenu vrijednost nabave od 1.500.000,01 do 7.500.000,00 kuna,
- 45.000,00 kuna za procijenjenu vrijednost nabave od 7.500.000,01 do 25.000.000,00 kuna,
- 70.000,00 kuna za procijenjenu vrijednost nabave od 25.000.000,01 do 60.000.000,00 kuna,
- 100.000,00 kuna za procijenjenu vrijednost nabave višu od 60.000.000,00 kuna.

Ako procijenjena vrijednost nabave nije poznata u trenutku izjavljivanja žalbe DKOM-u ili nije objavljena, naknada se plaća u iznosu od 10.000,00 kuna. U slučaju da DKOM tijekom žalbenog postupka utvrdi da je plaćena naknada nedostatna pozvat će žalitelja na plaćanje razlike naknade u određenom roku.

Protiv odluke DKOM-a ne može se izjaviti žalba, ali se može pokrenuti upravni spor pred nadležnim Upravnim sudom. Pred Upravnim sudom ocjenjuje se zakonitost odluke DKOM-a u žalbenom postupku. Tužba Upravnom sudu ne zaustavlja sklapanje ugovora o javnoj nabavi. Postupak po upravnoj tužbi u predmetu javne nabave žurne je naravi. Ugovor o javnoj nabavi je nevaljan ako je sklopljen protivno odredbi Zakonom javne nabave kojim se uređuje sprječavanje sukoba interesa.<sup>18</sup>

#### **4.5. E – javna nabava**

Elektronička javna nabava sveobuhvatni je naziv za sustav javne nabave koji se temelji na primjeni elektroničkih sredstava komunikacije u postupcima javne nabave i uključuje uvođenje elektroničkih alata kao potpore različitim fazama procesa javne nabave. U pitanju je mnogo više od običnog prijelaza sa sustava javne nabave temeljenog na papirnatim dokumentima na sustav koji primjenjuje elektroničke komunikacije.

Proces javne nabave, u širem smislu, sastoji se od faze planiranja, objave poziva na nadmetanje, pristupa dokumentaciji za nadmetanje, dostave ponuda/zahtjeva za sudjelovanje, pregleda i ocjene ponuda/zahtjeva za sudjelovanje, odabira ponude, narudžbe, izdavanja računa i plaćanja. Iako svaka od navedenih faza ima određenu ulogu u cjelovitom procesu javne nabave, nije uvijek potrebna ili čak primjerena provedba svih faza elektroničkim putem. Neki procesi, kao što su izdavanje računa i plaćanje, nisu svojstveni samo javnoj nabavi pa se u javnoj nabavi mogu koristiti rješenja razvijena za šire tržište, odnosno elektroničko poslovanje. U cijelosti treba ostvariti potencijal e-javne nabave za povećanje dostupnosti javne nabave što većem broju gospodarskih subjekata. To se odnosi na privlačenje svih zainteresiranih velikih, srednjih i malih poduzetnika koji ispunjavaju uvjete. U kontekstu daljnjeg razvoja i poboljšanja sustava javne nabave u cijelosti, sustav e-javne nabave treba biti prilagođen malim i srednjim poduzetnicima.

<sup>18</sup> <https://www.mingo.hr/public/documents/93-vodic-javna-nabava-lowresfinalweb.pdf>, dostupno 13.01.2020.

Za uspješno uvođenje i razvoj e-javne nabave potreban je napor naručitelja na svim razinama. Elektronička dostava ponuda, uključujući i elektroničku dostavu zahtjeva za sudjelovanje, predstavlja najveći izazov koji zahtijeva prilagođeno tehničko rješenje, dogovoreni skup protokola i normi za razmjenu složenih dokumenata i uzajamnog djelovanja između naručitelja i gospodarskih subjekata.

Ova strategija predstavlja temelj za provedbu plana iskorištavanja potencijala informacijsko - komunikacijske tehnologije za bolju javnu nabavu u Republici Hrvatskoj. Radi učinkovitijeg ostvarivanja svih njenih prednosti poželjan je brži prijelaz na e-javnu nabavu. Stoga ova strategija potiče i određuje postupno uvođenje e-javne nabave za određene skupine naručitelja, a istovremeno osigurava da njena primjena ne dovede do nastanka novih prepreka sudjelovanju u postupcima javne nabave. Ova strategija počiva na pretpostavci da minimalni zahtjev za sustav koji se definira kao sustav e-javne nabave mora omogućiti objavljivanje objava javne nabave, pristup dokumentaciji za nadmetanje, elektroničku dražbu te dostavu ponuda i zahtjeva za sudjelovanje elektroničkim putem.

Naručitelji mogu primjenjivati i dodatne neobvezne elemente elektroničke komunikacije u procesu javne nabave ako to žele. Međutim, obvezna uporaba elektroničkih sredstava komunikacije sukladno ovoj strategiji ne obvezuje naručitelje na korištenje automatske obrade podataka tijekom pregleda i ocjene ponuda/zahtjeva za sudjelovanje. Također, nijedan element procesa javne nabave nakon sklapanja ugovora nije obuhvaćen obveznom uporabom elektroničkih sredstava komunikacije. Uvedeni su zahtjevi koji se odnose na obvezno sastavljanje, slanje i objavljivanje objava javne nabave na standardnim obrascima i elektronički pristup dokumentaciji za nadmetanje u Elektroničkom oglasniku javne nabave Republike Hrvatske. Temeljni napredak u daljnjem razvoju e-javne nabave stoga je potreban u pogledu omogućavanja elektroničke dostave ponude i zahtjeva za sudjelovanje i implementacije elektroničke dražbe, za one predmete nabave za koje je ona moguća.

Elektronička sredstva trebala bi postati standardna sredstva komunikacije i razmjene informacija u postupcima javne nabave. Ovom će se strategijom omogućiti razvoj e-javne nabave kroz specijaliziranu jedinstvenu platformu koja će pojedinačnom naručitelju pružiti svu bitnu potporu u provedbi postupaka javne nabave elektroničkim putem. Kao i kod klasične nabave u papirnatom obliku, tehnički, pravni i administrativni uvjeti za sudjelovanje u postupcima elektroničke javne nabave ne smiju biti diskriminirajući, nerazmjerni i stvarati gospodarskim subjektima neopravdane prepreke natjecanju bez obzira na to gdje im je sjedište.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.javnabava.hr/userdocsimages/userfiles/file/STRATE%C5%A0KI%20DOKUMENTI/Strategija%20e-nabave.pdf>, dostupno 14.01.2020.

## **5. PRIMJER PROCESA NABAVE SPORTSKE OPREME I HOTELA ZA RUKOMETNI KLUB PODRAVKA VEGETA**

Za potrebe 1. ekipe RK Podravka nabava sportske opreme počinje početkom godine. Dugogodišnji sponzor za sportsku opremu RK PODRAVKA je JAKO SPORT d.o.o. Obzirom na tradiciju i popularnost ženskog rukometnog kluba ponude o suradnji dostavljaju i drugi proizvođači sportske opreme kao što su npr. Hummel, Joma, Erima.

### **5.1. Nabava sportske opreme (dresovi, šorcevi, donji dijelovi trenirki) za RK PODRAVKA VEGETA (1.ekipa) u sezoni 2019/2020 u utakmicama Lige Prvakinja**

Nakon uvida u katalog za nadolazeću godinu naručuju se:

- dresovi prilagođeni Pravilniku EHF-a (EUROPEAN HANDBALL FEDERATION) u tri boje (crvena, bijela, plava) za igračice i tri boje za vratarke (crna, bijela, tirkizno plava) prema kataloškom broju,
- šorcevi za igračice prilagođeni Pravilniku EHF-a (EUROPEAN HANDBALL FEDERATION) u tri boje (crvena, bijela, plava) prema kataloškom broju,
- donji dijelovi trenirki za vratarke prema kataloškom broju.

#### **5.1.1. Nabava službenih trenirki za igračice RK PODRAVKA VEGETA (1.ekipa) u sezoni 2019/2020 u utakmicama Lige Prvakinja**

Nakon uvida u katalog za nadolazeću godinu naručuju se gornji i donji dijelovi trenirki za igračice RK PODRAVKA prema kataloškom broju.

#### **5.1.2. Nabava sportskih tenisica za igračice i stručni stožer**

Sportska obuća je specifičan artikl uzimajući u obzir da svim igračicama isti model tenisica ne odgovara. Većina njih se odlučuje za model Mizuno koji se naručuje i kupuje u sportskom dućanu, gdje RK PODRAVKA kupnjom ostvaruje popust s obzirom na naručenu količinu.

### **5.2. Nabava usluge smještaja u hotelima za RK PODRAVKA VEGETA (1.ekipa) u sezoni 2019/2020 za vrijeme igranja utakmica Lige Prvakinja**

Nakon izvlačenja održanog u mjesecu lipnju, 2019. poznati su suparnici i okvirni termini odigravanja utakmica u Grupnoj fazi Lige Prvakinja. U grupnoj fazi natjecanja RK PODRAVKA VEGETA odigrava ukupno 6 utakmica (3 na gostujućem terenu, 3 na domaćem terenu u Koprivnici). Po Pravilniku EHF-a svaka ekipa sudionica je odgovorna za svoj prijevoz do mjesta odigravanja zakazane utakmice, kao i za smještaj i prehranu ukoliko nije dogovorila sa domaćinom reciprocitet.

Predstavnici RK PODRAVKA stupaju u kontakte sa predstavnicima klubova. Dogovaraju se pojedivosti vezane na transport, smještaj i prehranu za obje utakmice.

Ukoliko nije dogovoren reciprocitet, uobičajeno klub domaćin preporučuje hotel ili se zatraže 3 ponude naših turističkih agencija.

#### **5.2.1. Nabava usluge smještaja u inozemnim hotelima za igračice i stručni stožer**

Suparnici u sezoni 2019/2020 Liga Prvakinja su: VIPERS KRISTIANSAND (NORVEŠKA); FTC RAIL CARGO (MAĐARSKA) i METZ HANDBALL (FRANCUSKA).

Sa mađarskim i francuskim klubom je dogovoren reciprocitet.

Gostovanje u Norveškoj – kontaktiranje tri turističke agencije koje istovremeno traže i ponude za povratne avionske karte za 23 osobe.

Nakon uvida u troškove za navedeni put, klub se odlučuje za najpovoljniju.

Predstavnik kluba (vođa puta) dostavlja plan i program putovanja.

#### **5.2.2. Nabava usluge smještaja u domaćim hotelima za igračice i stručni stožer**

Za vrijeme odigravanja europskih utakmica RK PODRAVKA VEGETA ide u karantenu na dan prije utakmice.

Za potrebe odigravanja utakmica domaćeg Prvenstva Hrvatske usluge smještaja se koriste za putovanja kao što su Split , Ploče i za utakmice polufinala i finala Hrvatskog Kupa.

#### **5.3. Prehrana domaćih i inozemnih igračica i stručnog stožera**

O prehrani na gostovanjima, te za vrijeme boravka u karanteni u klubu RK PODRAVKA VEGETA je zadužen kondicijski trener. Dok se na temelju dostavljenog menija inozemne ekipe kontaktira hotel.



**Slika 1.** Logo Rukometni klub Podravka Vegeta

## **6. PROBLEMI KOD NABAVE SPORTSKE OPREME I USLUGA SMJEŠTAJA U INOZEMNIM I DOMAĆIM HOTELIMA ZA RUKOMETNI KLUB PODRAVKA VEGETA**

Za potrebe pisanja ovog rada, obavljen je intervju s voditeljicom nabave Rukometnog kluba Podravka Vegeta. Istraživanjem u vidu intervjua, nastojali su se dobiti odgovori na sljedeće problemsko pitanje: kako kvalitetnom analizom tržišta poboljšati procese nabave sportske opreme te hotela na odabranom primjeru iz prakse?

### **6.1. Intervju s voditeljicom nabave Rukometnog kluba Podravka Vegeta**

1) Recite nam nešto o procesima nabave u RK Podravka s.d.d.

Proces nabave materijala u RK Podravka s.d.d. započinje narudžbom kupca. Narudžba kupca sadrži podatke kao što su: naziv robe, količina robe, šifra artikla, jedinica mjere, datum te traženi rok isporuke robe.

2) Možete li nam reći koliko zaposlenika radi na području nabave?

Na području nabave u RK Podravka s.d.d. su dvije osobe (voditeljica nabave i skladišni radnik).

3) Da li su zaposlenici u nabavi educirani i da li se ulaže u njihovo znanje?

Da, povremeno se šalju na edukacije.

4) Kojim putem nabavljate opremu?

Voditeljica nabave sastavi popis minimalne i maksimalne robe koja može biti u skladištu. Nakon toga skladišni radnik sastavlja narudžbenu koja se šalje na upit dobavljaču kako bi on poslao ponudu. Zahtjev se šalje direktorici kako bi narudžbu odobrila. Odgovor ponude se dobiva isti dan, a najkasnije 1 do 2 dana nakon slanja upita. Ako ponuda dolazi nakon što je prošlo više od 2 dana, onda se on ne uzima u obzir. U ponudi se dogovara kratak rok isporuke, visoka kvaliteta robe te konkurentne cijene. Plaća se po predračunu, te se isporuka odvija u skladištu RK Podravka s.d.d.

5) Da li je cijena glavni čimbenik u procesu nabave?

Da, odabire se najbolji omjer cijena.

6) Ključni dobavljači vašeg poduzeća i zašto oni?

Najvažniji dobavljač RK Podravka s.d.d. je JAKO SPORT d.o.o. Zbog visoke kvalitete robe.

7) Koja su vaša dosadašnja iskustva u poslovanju s dobavljačima?

Uglavnom su pozitivna iskustva s obzirom da je RK Podravka s.d.d. klub s velikom tradicijom

8) Da li ima još poduzeća koja se bave istom ili sličnom djelatnošću u regiji, tj. da li imate direktne konkurente u poslovanju?

Nažalost, u našem gradu ih nema.

9) S kojim se problemima najčešće susrećete u procesu nabave?

Problem s kojim se RK Podravka s.d.d. susreće je nabave robe ručnim putem, te zbog toga dolazi do propusta.

## **6.2. Analiza rezultata**

Analizom postojećeg sustava u RK Podravka s.d.d. primijećeno je da se njihov problem javlja pri izradi narudžbe dobavljačima, odnosno kod izračuna potrebnog materijala koji se još uvijek obavlja ručnim putem. Taj dio zahtjeva puno vremena te je povećana mogućnost propusta. Informatizacijom procesa nabave na već postojeći sustav bi se poboljšao proces nabave s ciljem smanjenja troškova te transparentnosti rada.

## 7. ZAKLJUČAK

Logistika se odnosi na upravljačke funkcije koje podržavaju kompletan ciklus tijeka materijala : od nabave i unutarnje kontrole proizvodnih materijala, preko planiranja i kontrole gotovih proizvoda, do kupovine, isporuke i distribucije gotovih proizvoda.

Važna poanta strateškog upravljanja marketingom nije činiti stvari na pravi način, jer se podrazumijeva kao temeljno načelo racionalnosti, s time i uspješnog marketing menadžmenta. Najvažnije je činiti prave stvari u pravo vrijeme, na pravi način i biti u tome prvi – stići na cilj prije nego li drugi stignu ili krenu prema startu. Strategija postavlja pitanja i pruža odgovore na razna pitanja i pruža odgovore na brojna pitanja poduzeću kao što su: Gdje treba ići? Zašto? Gdje se trenutno nalazi? Gdje će stići?...

Svrha istraživanja je dobivanje informacija na temelju kojih se odlučuje u poslovanju. Informacije se dobivaju iz prikupljenih informacija i analiziranih podataka. Podatak je činjenica, riječ, broj koji obilježava neki događaj, a informacija se dobiva povezivanjem podataka u jednu rečenicu ili izjavu.

Javna nabava ključni je aspekt javnih ulaganja: ona je važan element za jačanje jedinstvenog tržišta te se njome potiče gospodarski razvoj u Europi. Javna nabava je važna: ona predstavlja oko 19 % BDP-a Unije te je dio našeg svakodnevnog života. Javne uprave kupuju robu i usluge za svoje građane: to se mora učiniti na najučinkovitiji način. Javnom nabavom također se otvaraju prilike poduzećima, čime se potiču privatna ulaganja i pridonosi rastu te otvaranju novih radnih mjesta na terenu. Konačno, javna nabava ima važnu ulogu pri usmjeravanju europskih strukturnih i investicijskih fondova. Procjenjuje se da se oko 48 % sredstava iz europskih strukturnih i investicijskih fondova troši u okviru javne nabave. Projekti u državama članicama, koji se sufinanciraju iz fondova EU-a, moraju biti u skladu s primjenjivim pravilima o javnoj nabavi kojima se osiguravaju vrijednost za novac i pravedno tržišno natjecanje. Transparentnost, pravednost i poštenje u provedbi odgovarajućih postupaka također su ključni za održavanje povjerenja građana u vladu.

U sklopu rada provedeno je istraživanje procesa nabave sportske opreme te usluga smještaja u hotelima. Na temelju istraživanja koje je provedeno u obliku intervjua dobiveni su odgovori na postavljeno pitanje. Možemo zaključiti da je istraživanje pokazalo da učinkovitost procesa nabave ima veliki utjecaj na strukturu i visinu logističkih troškova.

Cilj RK Podravka Vegeta je prepoznavanje potreba i ispunjavanje očekivanja igračica i stručnog stožera. Odjel nabave odabire kvalitetnu analizu tržišta te najbolje ponuditelje čime se poboljšavaju poslovni procesi unutar organizacije. Na temelju provedenog teorijskog i primijenjenog istraživanja potvrđena je postavljena hipoteza.

-----  
(vlastoručni potpis)

Varaždin, prosinac 2020. godine



Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

## IZJAVA O AUTORSTVU

I

### SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti isradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magjstarskih 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, Antonia Tucaković (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Istraživanje tržišta nabave u Republici Hrvatskoj (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Antonia Tucaković

(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 sveučilišne knjižnice 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, Antonia Tucaković (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Istraživanje tržišta nabave u Republici Hrvatskoj (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Antonia Tucaković

(vlastoručni potpis)



# LITERATURA

## Knjige:

1. Ferišak Vilim: Nabava – politika, strategija, organizacija, management. 2.aktualizirano i dopunjeno izdanje – Zagreb: vlast. nakl., 2006.
2. Marin Buble, Marijan Cingula, Marčelo Dujanić, Želimir Dulčić, Marli Gonan Božac, Lovorka Galetić, Franjo Ljubić, Sanja Pfeifer, Darko Tipurić – Strateški menadžment, Sinergija – nakladništvo d.o.o. Zagreb, 2005.
3. Arthur A.Thompson, Jr. , A. J. Strickland III, John E. Gamble – Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću, teorija i slučajevi iz prakse. MATE d.o.o. Zagreb, 14.cjelovito izdanje
4. Dr. sc. Dragutin Gutić, Joško Bačelić, Zorana Bačelić – Istraživanje tržišta(po marketing konceptu). Makarska/Šibenik, siječanj 2011.
5. Vranešević, T.: Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju, Accent, Zagreb, 2014.
6. Dr.sc. Gutić, D., Bačelić, J., Bačelić, Z.: Istraživanje tržišta po marketing konceptu, Grafika d.o.o., Makarska/Šibenik, 2011.
7. R. Zelenika: Logistički sustavi, Ekonomski fakultet Rijeka, 2005.
8. Vesna M. Milanović: Logistika, Megatrend univerzitet Beograd, 2010.
9. Buntak K., Droždek I., Sesar V. : Poslovno upravljanje – zbirka zadataka – Praktikum, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013

## Internet izvori:

1. [file:///C:/Users/DUZS/Downloads/tj\\_9\\_2015\\_3\\_327\\_336%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/DUZS/Downloads/tj_9_2015_3_327_336%20(2).pdf), dostupno 05.10.2019.
2. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Logistika>, dostupno 10.10.2019.
3. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/premalo-eksperata-za-javnu-nabavu-353123>, dostupno 28.10.2019.
4. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/javnu-nabavu-treba-promovirati-kao-ulaganje-a-ne-puko-trosenje-novca-353263>, dostupno 02.11.2019.
5. <https://pjr.hr/kako-nam-je-bilo-na-2-medunarodnoj-konferenciji-o-javnoj-nabavi/>, dostupno 10.12.2019.
6. <https://www.mingo.hr/public/documents/93-vodic-javna-nabava-lowresfinalweb.pdf>, dostupno 15.12.2019.
7. [http://www.javnabavava.hr/userdocsimages/userfiles/file/Razne%20publikacije/Minivodic\\_za\\_poslovnu\\_zajednicu.pdf](http://www.javnabavava.hr/userdocsimages/userfiles/file/Razne%20publikacije/Minivodic_za_poslovnu_zajednicu.pdf), dostupno 20.12.2019.
8. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_12\\_120\\_2607.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_12_120_2607.html), dostupno 06.01.2020.
9. <https://www.mingo.hr/public/documents/93-vodic-javna-nabava-lowresfinalweb.pdf>, dostupno 08.01.2020.
10. [https://www.info-puls.hr/Blog/plan\\_nabave\\_za\\_2020\\_godinu\\_115](https://www.info-puls.hr/Blog/plan_nabave_za_2020_godinu_115), dostupno, 10.01.2020.
11. [http://www.iusinfo.hr/UsefulDocs/..%5CAppendix%5CDDOKU\\_HR%5CDDHR2010\\_0315N3\\_65\\_1.pdf](http://www.iusinfo.hr/UsefulDocs/..%5CAppendix%5CDDOKU_HR%5CDDHR2010_0315N3_65_1.pdf), dostupno 10.01.2020.

12. <https://www.mingo.hr/public/documents/93-vodic-javna-nabava-lowresfinalweb.pdf>, dostupno 13.01.2020.
13. <http://www.javnabava.hr/userdocsimages/userfiles/file/STRATE%C5%A0KI%2DOKUMENTI/Strategija%20e-nabave.pdf>, dostupno 14.01.2020.
14. <https://rk-podravka.hr/>, dostupno 10.08.2020.

### **Popis slika:**

Slika 1. Logo Rukometni klub Podravka Vegeta