

# Analiza procesa nabave u poduzeću Hanjes d.o.o.

---

Jedvajić, Ena

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:648263>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-24**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 030/LIM/2023**

**Analiza procesa nabave u poduzeću Hanjes d.o.o.**

**Jedvajić Ena, 0336046133**

Varaždin, rujan 2023. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel za logistiku i mobilnost

Završni rad br. 030/LIM/2023

## **Analiza procesa nabave u poduzeću Hanjes d.o.o.**

**Student**

Jedvajić Ena, 0336046133

**Mentor**

Dr. sc. Davor Grgurević

Varaždin, rujan 2023. godine



## **Predgovor**

Zahvaljujem se svim profesorima Sveučilišta Sjever na pruženom znanju i ukazanom povjerenju, a u prvom redu zahvaljujem se svom mentoru, dr.sc. Davoru Grgureviću na strpljenju, povjerenju i svim korisnim savjetima prilikom izrade ovog završnog rada.

Također, veliko hvala poduzeću Hanjes d.o.o. i odjelu nabave na pomoći te potrebnim podacima i dokumentaciji za izradu ovog rada.

Veliko hvala mojoj obitelji i prijateljima na podršci te pruženoj pomoći tokom studiranja i pisanja ovog završnog rada.

## Sažetak

Tema završnog rada je analiza procesa nabave u poduzeću Hanjes d.o.o. koje se bavi proizvodnjom i prodajom proizvoda za vlakove. U današnje vrijeme nabava sve više postaje strateška funkcija čije se važne odluke temelje na politikama stvaranja vrijednosti i sniženja ukupnih troškova u samom lancu opskrbe. Kako bi se sam proces proizvodnje mogao odvijati važno je pribaviti materijale potrebne za proizvodnju. Upravo je nabava ta koja je glavna i odgovorna da roba bude odgovarajuće kvalitete i povoljne cijene.

Na praktičnom primjeru prikazat će se cijeli proces nabave u spomenutoj tvrtci.

**Ključne riječi:** nabava, organizacija nabave, politika nabave, ciljevi nabave, faze nabave, planiranje nabave

## Summary

The topic of the final thesis is the analysis of the procurement process in the company Hanjes d.o.o. which deals with the production and sale of products for trains. Nowadays, procurement is increasingly becoming a strategic function whose important decisions are based on the policies of value creation and reduction of total costs in the supply chain itself. In order for the production process itself to take place, it is important to obtain the materials necessary for production. This is where procurement comes in, which is responsible for ensuring that the goods are of appropriate quality and at a favorable price.

The entire procurement process in the mentioned company will be shown on a practical example.

**Keywords:** procurement, procurement organization, procurement policy, procurement objectives, procurement phases, procurement planning



## **Popis korištenih kratica**

<b>IT</b>	Information Technology, informacijska tehnologija
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization, Međunarodna organizacija za normizaciju
<b>CNC</b>	Computer Numerically Controlled, računalno numeričko upravljanje
<b>NKD</b>	Nacionalna klasifikacija djelatnosti
<b>GmbH</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung, društvo s ograničenom odgovornošću

## Prijava završnog rada

### Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za logistiku i održivu mobilnost	
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Logistika i mobilnost - Varaždin	
PRISTUPNIK	Ena Jedvajčić	MATIČNI BROJ 0338046133
DATUM	06.09.2023.	KOLICNI Organizacija nabave s poznavanjem robe
NASLOV RADA	Analiza procesa nabave u poduzeću Hanjes d.o.o.	

NASLOV RADA HR  
ENGL. JEZIKU Analysis of the procurement process in the company Hanjes d.o.o.

MENTOR dr.sc. Davor Grgurević ZVANJE Profesor visoke škole

#### ČLANOVI POKRIVENOSTI

1. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, predsjednik
2. dr.sc. Vesna Sesar, član
3. dr.sc. Davor Grgurević, mentor
4. Bojan Premužić, mag.ing.traf., zamjenski član
5. \_\_\_\_\_

### Zadatak završnog rada

BROJ 030/LIM/2023

#### OPIS

Pojam nabave veže se uz poslovnu funkciju čiji je zadatak opskrba tržišta potrebnim materijalima, proizvodima, uslugama i dr. Nabava obuhvaća poslovni proces nabavljanja robe ili usluga određene kvalitete na pravom mjestu, uz najniže troškove i u pravo vrijeme. Za nabavu je izuzetno važna sama organizacija te popratni procesi koji dolaze uz nabavu (distribucija, planiranje zalih i sl.) i to sve u cilju što uspješnijeg poslovanja poduzeća. Kao ciljevi rada zadano je ukazati na probleme nabave u svakodnevnicu te predložiti poboljšanja i moguća rješenja kroz konkretan primjer.

U završnom radu potrebno je:

- pojasniti funkcije nabave
- pojasniti koliko je nabava bitna i složena djelatnost u poduzeću
- utvrditi važnost planiranja i organizacije nabave
- na primjeru iz prakse ukazati na probleme nabave u svakodnevnicu te predložiti poboljšanja i moguća rješenja kroz primjer

ZADATAK USUČEN

07.09.2023.

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER

—  
HIZBON  
ALIFBAINO

Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER  
—

### IZJAVA O AUTORSTVU

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

Ja, EMA JEDVAŠIĆ (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog ~~diplomskog~~ (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom ANALIZA PROCESA MARKA U PODREČJU HANJEŠ D.O.O. (*upisati naslov*) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

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

EMA JEDVAŠIĆ *Jedvašić*  
(*vlastoručni potpis*)

Sukladno čl. 83. Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.

# 1. Sadržaj

1.	Uvod.....	1
1.1.	Svrha i cilj rada .....	1
1.2.	Metode istraživanja .....	1
1.3.	Struktura rada .....	1
2.	Poslovna funkcija nabave .....	3
2.1.	Logistika nabave .....	3
2.2.	Pojam i svrha nabave.....	3
2.3.	Značaj nabave.....	5
2.4.	Ciljevi nabave.....	6
2.5.	Operativni ciljevi nabave .....	7
2.6.	Instrumentalni ciljevi nabave .....	9
2.7.	Načela nabave .....	9
2.8.	Politika nabave .....	10
2.9.	Politika količine.....	10
2.10.	Politika zaliha.....	11
2.11.	Politika kakvoće .....	11
3.	Organizacijska struktura nabave i organizacija poslovanja .....	14
3.1.	Oblikovanje organizacijske strukture nabave .....	15
3.2.	Centralizacija i decentralizacija nabave .....	16
3.3.	Proces organiziranja nabave.....	19
4.	Planiranje nabave .....	21
4.1.	Planiranje zaliha .....	24
5.	Nabava na primjeru poslovanja poduzeća Hanjes d.o.o. ....	26
5.1.	O poduzeću Hanjes d.o.o.....	26
5.2.	Djelatnost poduzeća .....	26
5.3.	Organizacijska struktura poduzeća.....	27
6.	Poslovanje odjela nabave .....	30
6.1.	Opće informacije o odjelu nabave.....	30
6.2.	Dobavljači i kriterij za odabir dobavljača .....	30
6.3.	Faze nabave .....	34
7.	Zaključak.....	42
8.	Literatura.....	43
9.	Popis slika .....	44



# 1. Uvod

Predmet ovog rada je analiza procesa nabave na primjeru tvrtke Hanjes d.o.o. Općenito, pojam nabave veže se uz poslovnu funkciju čiji je zadatak opskrba tržišta potrebnim materijalima, proizvodima, uslugama i dr. Nabava obuhvaća poslovni process nabavljanja robe ili usluga određene kvalitete na pravom mjestu, uz najniže troškove i u pravo vrijeme. Dokazat će se koliko je važna organizacija nabave te popratni procesi koji dolaze uz nabavu (distribucija, planiranje zaliha i sl.) kako bi poduzeće uspješno poslovalo.

## 1.1. Svrha i cilj rada

Uz samu proizvodnju i prodaju nabava je osnovna poslovna funkcija, te nijedno poduzeće ne može poslovati bez te funkcije. U ovom radu će se analizirati proces nabave na primjeru poduzeća Hanjes d.d.o., u kojem će se utvrditi na koji način se obavlja proces nabave u samom poduzeću, te koja je njegova uspješnost. Objasnit će se cijeli proces nabave od ulazne do izlazne točke.

Glavni ciljevi rada:

- utvrditi koliko je nabava bitna i složena djelatnost u poduzeću
- utvrditi važnost planiranja i organizacije
- ukazati na probleme nabave u svakodnevnicu te predložiti poboljšanja i moguća rješenja kroz primjer poduzeća Hanjes d.o.o.

## 1.2. Metode istraživanja

Budući da se rad sastoji od teorijskog i praktičnog djela, za teorijski dio korišteni su sekundarni izvori podataka te različite web stranice. Prikupljeni podaci raščlanjeni su na nekoliko elemenata, ovisno o kakvoj se podjeli radi. Također su korišteni tuđi radovi i zaključci kada je to bilo potrebno (naravno, uz navođenje autora). Za praktični dio rada korišteni su podaci i dokumenti koji dostupni odmah iz prve ruke u tvrtci Hanjes d.o.o., razgovor s kolegama i sl., te web stranica poduzeća i neki podaci sa interneta.

## 1.3. Struktura rada

Završni rad sastoji se od 7 dijelova. Od prvog do četvrtog dijela obrađena je teorija, dok se u petom poglavlju počinje obrađivati praktični primjer vezan zu tvrtku Hanjes d.o.o.

U prvome djelu, navode se problemi, ciljevi i predmet rada, metode istraživanja te sama struktura rada.

U drugom dijelu opisuje se nabava kao poslovna funkcija . Opisuje se njezina povezanost sa logistikom, pojam i svrha nabave, njezin značaj i ciljevi, načela te politika nabave.

U trećem dijelu opisuje se organizacijska struktura nabave i oblici organizacijske strukture nabave. Tu će se još spomenuti I proces organiziranja nabave.

U četvrtome dijelu govorit će se o planiranju nabave.

Peti dio zadužen je za općenite informacije vezane zu poduzeće Hanjes d.o.o. te prikaz njegove organizacijske strukture.

U šestom dijelu objasnit će se čitav proces nabave u odabranome poduzeću, od početka do kraja.

Posljednji, sedmi dio je zaključak koji se odnosi na praktični dio rada, odnosno na analizu procesa nabave u promatranom poduzeću.

## **2. Poslovna funkcija nabave**

### **2.1. Logistika nabave**

Logistika u najširem smislu obuhvaća nabavu i prodaju. Sama nabava mora osigurati dostupnost, održavanje i razvijanje kapaciteta nabave. Ona svoje zadatke mora ispuniti tako da mora upoznati kapacitete dobave koji su prisutni na tržištu te mora uz pomoć marketinških trikova utjecati na dobavljače kako bi oni dobavljali željene artikle poduzeću. Uz to, bilo bi poželjno ocijeniti buduće proizvode na budućem nabavnom tržištu te kako oni mogu utjecati na rješavanje problema tvrtke, pa tako nabava također nosi i odgovornost za razvoj budućih dobavnih kapaciteta. [1]

### **2.2. Pojam i svrha nabave**

Jedna od najvažnijih poslovnih funkcija u industrijskim i trgovinskim poduzećima, uz proizvodnju i prodaju, jest nabava. Bez nabave ni jedno industrijsko poduzeće ne bi moglo poslovati, zbog čega se ona smatra pokretačem cijelog procesa poslovanja. U najužem smislu, nabava je, kao što i sama riječ kaže, nabavljanje usluga ili materijala koji moraju biti odgovarajuće kvalitete, dolaziti iz odgovarajućih izvora, te ih je potrebno pravovremeno dostaviti na željeno mjesto uz dogovorenu cijenu koja poduzeću odgovara. Nabava je jedan od procesa koji se vodi unutar organizacijske jedinice kojoj je zadatak dobava zaliha robe i usluga po odgovarajućoj kvaliteti, količini i cijeni s dostavom u pravo vrijeme, te upravljanje dobavljačima sa zadatkom doprinosa konkurentskoj sposobnosti te samo ostvarenje poslovnih ciljeva. Nabava podrazumijeva obavljanje poslova koji su označeni kao operativni, putem kojih se pribavljaju objekti nabave. To su poslovi koji se svakodnevno odvijaju s ciljem realiziranja definiranih potreba i zahtjeva.

Takvi operativni poslovi nabave mogu biti:

- Primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu,
- Upiti za dobavljače,
- Prijam i vrednovanje ponuda,
- Vođenje pregovora,
- Izbor dobavljača i naručivanje,
- Praćenje rokova isporuke, prijam i ispitivanje naručene robe i ostalih pratećih dokumenata
- Reklamacije, kontrola zaliha, izvještavanje i sl.

Nabava u širem smislu obuhvaća strategijske poslove. Neki od tih poslova jesu:



- Planiranje nabave
- Benchmarking nabave
- Kontroling nabave
- Istraživanje tržišta nabave i izrada tržišnih studija
- Izračunavanje ekonomičnih količina nabave
- Vrijednosna analiza nabave
- Management odnosa sa dobavljačima
- Priprema i sklapanje dugoročnih ugovora

Svrha nabave proizlazi iz svrhe samog poduzeća. Svrha poduzeća podrazumijeva zadovoljavanje potreba potrošača putem razmjene i proizvodnje. Da bi poslovanje i proizvodnja bili uspješni, važno je imati brojne različite resurse, pa se upravo zbog toga javlja potreba za funkcijom nabave u poslovnim subjektima. „Svrha funkcije nabave je da uspješno opskrbi poduzeće predmetima rada, sredstvima rada i uslugama potrebnim za proizvodnju i poslovanje i da, skladno povezana s drugim poslovnim funkcijama i organizacijskim jedinicama, pozitivno utječe na trajno i stabilno odvijanje procesa proširene reprodukcije.“ [1]

Na Slici 1 prikazane su različite svrhe nabave ovisno o vrsti organizacije.

Slika 1: Svrha nabave prema vrsti organizacije

Vrsta organizacije	Svrha nabave	Primjeri
Proizvodno poduzeće	Nabava proizvoda ili usluga namijenjenih za proizvodnju opipljivih proizvoda i komercijalnu svrhu.	Poljoprivredno poduzeće, proizvođač obuće, rudnik, poduzeće u tekstilnoj industriji, staklana, pekara...
Posredničko (uslužno) poduzeće	Nabava proizvoda ili usluga radi njihove daljnje prodaje ili radi olakšanja njihove daljnje prodaje na industrijskom ili potrošačkom tržištu.	Distributer, trgovina na malo, trgovina na veliko, banka, hotel, putnička agencija...
Vladina organizacija ili organizacija u javnom sektoru	Nabava proizvoda ili usluga radi daljnje prodaje ili korištenja u pružanju usluga stanovništvu i organizacijama na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini.	Ministarstvo, općina, javna poduzeća (npr. Željeznice, ceste...)
Institucije	Nabava proizvoda i usluga radi nesmetanog obavljanja djelatnosti i pružanja usluga korisnicima.	Škola, vrtić, fakultet, bolnica, starački dom, nevladina udruga...

Izvor: <http://www.efos.unios.hr/nabavno-poslovanje/wp-content/uploads/sites/266/2018/05/Nabava-1.pdf>

Iz tablice se naslućuje da različite vrste organizacije obuhvaćaju i različitu svrhu nabave pa tako jedno proizvodno poduzeće, npr. proizvođač obuće, provodi proces nabave proizvoda s ciljem proizvodnje opipljivih proizvoda, odnosno cipela u ovom slučaju. S druge strane, neka organizacija u javnom sektoru, npr. željeznica, obavlja proces nabave radi daljnjeg korištenja usluga stanovništvu. Nabava se također može obavljati s ciljem nesmetanog djelovanja nekih institucija, kao što su npr. vrtići, škole i sl., te znog njihove daljnje prodaje ili olakšanja daljnje prodaje na tržištu (npr. trgovine).

### **2.3. Značaj nabave**

Značaj nabave postavlja uvjete sve većom društvenom podjelom rada i povećanjem broja objekata nabave. Menadžeri koji imaju dobre pregovaračke sposobnosti i jake poslovne odnose s dobavljačima ostvaruju svojim organizacijama znatne uštede koje su veoma važne za konkurentnost tvrtke na tržištu.

Odabirom odgovarajuće opreme za proizvodnju i njenom kupnjom po povoljnoj cijeni može se stvoriti konkurentna troškovna prednost koja može potrajati godinama. Ipak, dobre nabavne navike minimiziraju operativne probleme. Ako se dogodi da osnovni dijelovi za proizvodnju ne stignu na vrijeme, tvornica ne radi. U slučaju da kvaliteta materijala ne zadovoljava standard, može se dogoditi da proizvod ne uspije zadovoljiti standard kupaca. Izbjegavanjem ovih problema ne mora značiti da ćemo doći do operativne učinkovitosti, tj. operativna učinkovitost nije ostvariva ako i kada dođe do navedenih problema.

Od funkcije nabave očekuje se da slijedi :

- 1) osigurati neprekinuti tijek materijala, odnosno sirovina, potrošnog materijala i usluga potrebnih za rad poduzeća,
- 2) svesti na minimum investicije i gubitke vezane uz zalihe,
- 3) održavati prikladne standarde kvalitete,
- 4) pronaći ili razviti prikladne dobavljače,
- 5) standardizirati kupljene predmete gdje god i kad god je moguće,
- 6) nabavljati potrebne predmete i usluge po najnižoj krajnjoj cijeni,
- 7) poboljšati konkurentnost poduzeća,
- 8) usuglašeno raditi s drugim odjelima u poduzeću i
- 9) ostvariti ciljeve nabave uz najniži mogući stupanj administrativnih troškova.[7]

## 2.4. Ciljevi nabave

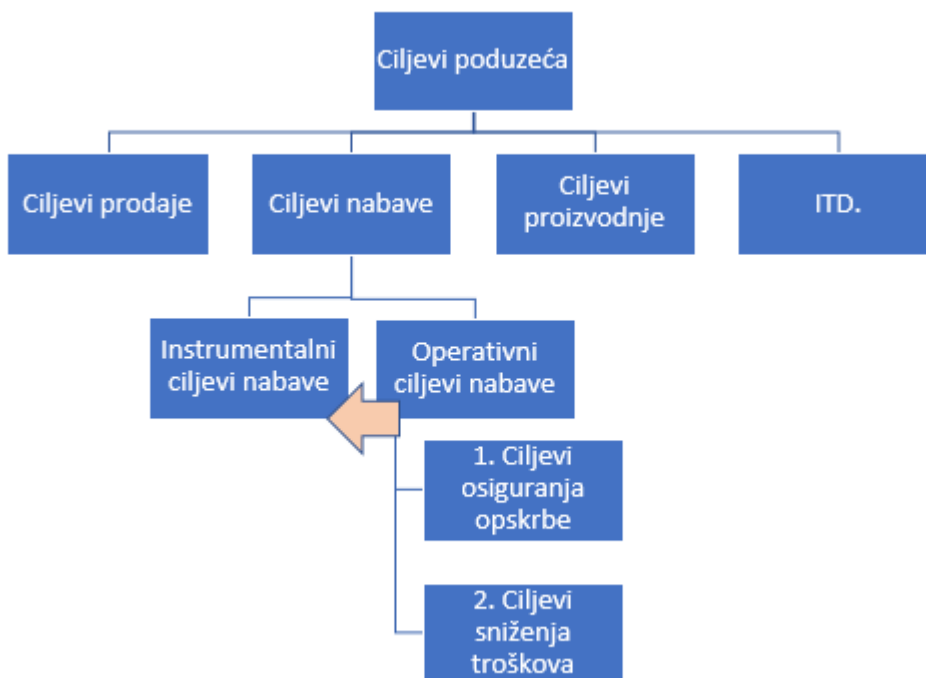
Nabava svoj doprinos daje općem cilju što većeg profita u tvrtci tako da opskrbi potrošače proizvodima i uslugama uz najbolje moguće uvjete. Taj cilj se kroz klasičnu nabavu ostvaruje tako da se nabavne cijene usluga i proizvoda snize što više, tj. da troškovi nabave budu što je moguće manji. Ako je slučaj o suvremenoj funkciji nabave, ovaj cilj je samo jedan od zadataka nabave. Dobar način za promatranje troškova jest da ih se promatra cjelovito, tj. da se korist ostvaruje i za dobavljače, i za potrošače, i za poslovni subjekt, a na kraju i za cijelo društvo u jednoj cijelini. [6]

Postoji nekoliko općih ciljeva nabave:

- pravovremenost,
- odgovarajuća kvaliteta materijala,
- najoptimalnija cijena,
- najbolji mogući servis isporuke,
- ekonomične količine,
- najpovoljniji izvori nabave,
- najniži mogući troškovi,
- najmanji rizici,
- kvalitetan odnos sa dobavljačima. [1]

Ciljevi nabave (Slika 2) dijele se na dvije vrste: operativni i instrumentalni ciljevi nabave.

Slika 2: Ciljevi poduzeća



Izvor: Izrada autora prema Ferišak, V., (2006.) Nabava: Politika- Strategija- Organizacija- Managment. II aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb

Operativni ciljevi nabave dijele se na ciljeve osiguranja opskrbe kako bi svi proizvodi sačuvali svoje prvotno stanje i kvalitetu, te na ciljeve sniženja troškova, odnosno pronalaženja najbolje cijene i odgovarajuće kvalitete u jednom.

## 2.5. Operativni ciljevi nabave

S obzirom da je sniženje troškova jedan od glavnih i vodećih ciljeva u poduzeću, treba paziti da se smanjivanjem troškova nabave ne ugrozi kvaliteta nabavnih materijala i ne naruči neki artikal samo zato što ima sniženu cijenu, a kvaliteta je loša. Upravo zbog takvih situacija, potrebno je konstantno paziti i provjeravati vezu ta dva cilja, tj. vezu ciljeva snižavanja troškova sa ciljem osiguravanja tražene kvalitetne opskrbe. Operativni ciljevi prikazani su na slici 3.

Slika 3: Operativni ciljevi nabave



Izvor: Izrada autora prema Ferišak, V., (2006.) Nabava: Politika- Strategija- Organizacija- Managment. II aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb

Ciljevi kakvoće i sniženja troškova nabave najvažniji su operativni ciljevi nabave, te su međusobno povezani i utječu jedno na drugo. Uz kakvoću i sniženje troškova, ciljevi količine su također vrlo važni zbog pravilne opskrbe proizvodima, a da se pritom ne stvaraju zalihe i škart.

## 2.6. Instrumentalni ciljevi nabave

Instrumentalni ciljevi postavljaju se s ciljem detaljnije razrade operativnih ciljeva i zato da bi se mogli koristiti odgovarajući instrumenti koji su dio nabavne politike kako bi se ciljevi i ispunili.

Instrumentalni ciljevi se dijele prema (Ferišak, 2006.):

- segmentima politike nabave
- sustavima nabave

Neki od primjera instrumentalnih ciljeva su:

- snižavanje cijena nabave u skladu sa stanjem na tržištu,
- ugovaranje plaćanja u domaćoj valuti,
- zahtijevati popuste kada se radi o većim količinama robe itd.

Da bi zaposlenici u funkciji nabave mogli ispravno postupati prema svojim zadacima, vrlo je važno odrediti instrumentalne ciljeve i to za sva područja nabavne politike. Instrumentalni ciljevi se najčešće određuju tijekom procesa nabave ili prije njega, te se najčešće kombiniraju. [6]

## 2.7. Načela nabave

### 1) Stvaranje vrijednosti i dobiti za organizaciju

- Potrebno je proširiti doseg nabave i kontinuirano ostvarivati uštede,
- Važno je održavati dugoročne odnose sa dobavljačima,

### 2) Procesi i upravljanje

- Dugoročno razvijanje sposobnosti organizacije i procesa sveobuhvatnom transformacijom organizacije, njezinih procesa i politika, te komunikacijom duž cijele organizacije,
- Maksimiziranje vrijednosti nabave prilagodbom organizacije kontinuiranom poboljšavanju,

### 3) Mjerenje uspješnosti i naplaćivanje

- Postizanje najvede troškovne učinkovitosti konkurentnom razinom usluga,
- Mjerenje organizacije djelotvornom metrikom uspješnosti,
- Definiranje razine uspješnosti i uzvratna naplata,

- 4) Potpora sistemu i upravljanje talentom
- IT sistemi i sredstva,
  - Nabavu učiniti funkcijom koja oblikuje karijere [7]

## **2.8. Politika nabave**

Politika nabave je skup različitih stavova i ideja na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave te se biraju putevi, način, sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje. Politika nabave se sastoji od skupa podpolitika koje se odnose na dobavljače, količinu narudžbi i zaliha, nabavne cijene, kvalitetu, vrstu proizvoda i načine dopreme.

Glavni smisao politike nabave jesu interesi koji su pretočeni u zamislima, željama i namjerama subjekata i sudionika politike sa ciljem zadovoljenja potreba sustava, a putem njih i svoje potrebe. Kada se okolnosti mijenjaju, potrebno je promijeniti i prilagoditi politiku nabave, odnosno koncepciju nabave koja predstavlja zamisli načina realizacije nabavne politike. Njome se postavljaju novi kriteriji ponašanja rukovodstva i osoblja nabave u rješavanju zadataka nabave temeljem postavljenih ciljeva i same filozofije nabave. Ona također predstavlja i misaonu podlogu poslovnih odluka u svezi s izborom dobavljača, odnosa s dobavljačima, smanjenja rizika nabave, vertikalne i horizontalne kooperacije, naručivanja robe i slično.

Varijable s područja nabave koje utječu na ostvarivost ciljeva nabave nazivamo instrumentima politike nabave. Instrumenti se dijele na različite podjele, ali najčešći su: politika količine, politika kakvoće, politika nabavnih cijena i plaćanja, politika izvora nabave i odnosa s dobavljačima. Postoje još neki instrumenti, no oni se rijede javljaju: politika odnosa s javnošću, politika oglašavanja, politika oblikovanja proizvoda. Kako bi sve zajedno funkcioniralo, potrebno je instrumente kombinirati jedne s drugima, tada se govori o miksu nabave. [6]

## **2.9. Politika količine**

Jedno od najvažnijih pitanja u nabavi je pitanje količine pojedinih proizvoda ili materijala. Ono je usko povezano sa potrebom prijevoza, skladišnim prostorom, cijenama, rokovima isporuke. Kod politike količina vrlo je važno voditi brigu o ekonomičnosti nabave, odnosno o mogućnosti smanjenja troškova nabave, dopreme, skladištenja i zaliha. Da bi se te mogućnosti iskoristile što bolje, potrebno je količinu promatrati kao tržišnu varijablu koju je potrebno fleksibilno oblikovati. Osim ekonomičnosti, važnu ulogu u politici količina ima i sigurnost opskrbe. S obzirom da su to dva suprotna načela, važno je tražiti način kako bi ih zadovoljili na najpovoljniji način, odnosno potrebno je naći optimalno rješenje u određenim okolnostima.

Usklađivanje tih dvaju zahtjeva je temelj politike količina nabave, zaliha, odnosa između količina vlastite proizvodnje i nabave, odnosa investicija i zakupa ili najma, tj. leasinga, te horizontalne i vertikalne kooperacije u nabavi. Odluke o prikupljanju i reciklaži otpada i nepotrebnog materijala ovise o politici količina.

## **2.10. Politika zaliha**

Politike zaliha osiguravaju da su zalihe dovoljne kako bi se osigurao nastavak procesa reprodukcije, a da su istovremeno ekonomične. Održavanje zaliha omogućuje iskorištavanje povoljnije situacije i uvjeta na tržištu nabave, odnosno pruža mogućnost nabave potrebnih materijala po najpovoljnijim uvjetima. Iz tog razloga, nakon što se utvrdi standard zaliha, potrebno ga je prilagoditi promjenama na tržištu nabave i potrebama proizvodnje, potrošnje i prodaje poduzeća.

Postoje tri prekida u nabavi, višak zaliha i dugotrajne zalihe predstavljaju višak materijala za planirane potrebe, a manjak zaliha ne može nadoknaditi manjak.

Višak zaliha nastaje kada se poremete odnosi između dinamike i količina isporuka, te dinamika i količina potrošnje predmeta rada zbog čega se zalihe povećavaju iznad maksimalnog standarda zaliha. Smetnje se mogu pojaviti iz raznih razloga, kao što je zastoj proizvodnje, veće isporuke dobavljača, promjene proizvodnih planova.

Dugotrajne zalihe predstavljaju sve one zalihe koje nemaju dovoljan koeficijent obrtaja. To mogu biti zalihe nepotrebnog materijala ili zalihe potrebnog materijala. Dugotrajne zalihe nepotrebnog materijala nastaju kada dođe do izmjene proizvodnog programa, izmjene tehnologije i sl.

Manjak zaliha ne zadovoljava potrebe procesa reprodukcije jer je isporučeno premalo predmeta rada, ili pak je predmet rada prekasno isporučen, ili se radi o prostorn neodgovarajućem pokrivanju potreba.

## **2.11. Politika kakvoće**

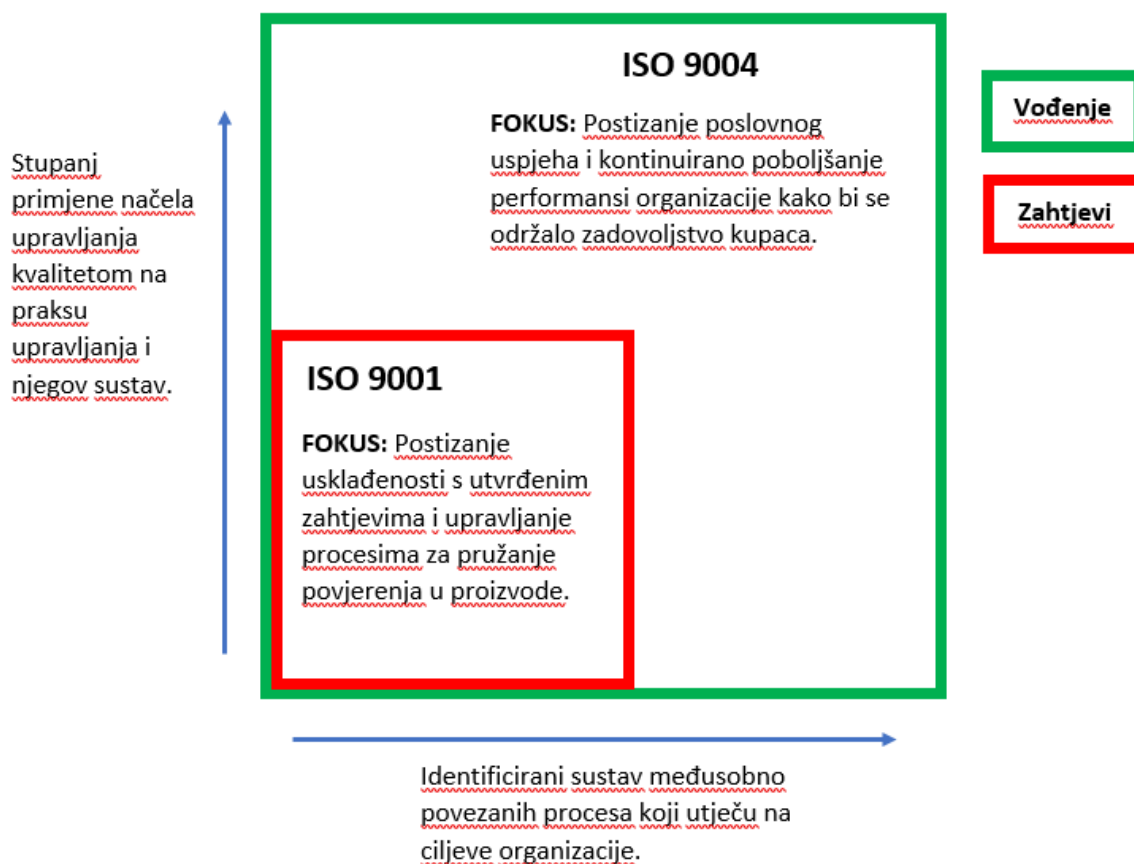
Politika kakvoće odnosi se na specifikaciju svojstava materijala, proizvoda ili usluga u vezi s ostvarenjem namjene robe ili usluge. U tom slučaju odredbe kupoprodajnog ugovora moraju sadržavati prava i obveze ugovornih strana u slučaju neispunjenja ugovora (povrat, reklamacija, deklasiranje robe). Mnogo puta usko definirane specifikacije proizvoda zahtijevaju dodatne troškove nabave, ali u isto vrijeme dovode do više kvalitete i time pomažu u smanjenju ukupnih troškova.



Politikom kakvoće utvrđuju se osnove za određivanje i postizanje ciljeva vezanih uz vrstu i karakteristike predmeta nabave. Kakvoća je kriterij čije je ostvarenje odlučujuće za izbor ponude dobavljača. Tražena kakvoća definirana je zahtjevima korisnika i uvjetima uporabe robe. Može se identificirati ili specificirati kao skupina materijala, proizvoda ili usluga povezanih s postizanjem predviđene namjene dobara i/ili usluga (veličina materijala, kemijski sastav, fizikalna svojstva, biološka svojstva, optička svojstva, funkcionalnost, ekološke osobine).

Utvrđivanje kakvoće predmeta nabave manje je komercijalna nego tehnička vježba. Međutim, gospodarstvenici tu mogu odigrati važnu ulogu. Moraju prikupiti informacije o potrebama i zahtjevima kupaca, kao i informacije o tržišnim trendovima u nabavi, izgraditi odnose s potencijalnim dobavljačima i uključiti ih u razvoj specifikacija materijala. Kada govorimo o kontroli kakvoće, kontrola se najčešće organizira kod dobavljača (posjet tvornici). Za materijale uobičajenih marki i serijske proizvode provjerite postoji li certifikat ili certifikat neovisne institucije koji navodi navedene standarde kvalitete. Najpoznatiji takav certifikat koji se danas koristi je ISO 9001-9004 (Slika 4.).

Slika 4: Uloge ISO 9001 i ISO 9004



Izvor: izrada autora prema <http://www.kristerforsberg.com/qmp/core.html>

Međunarodna organizacija za standardizaciju sa sjedištem u Ženevi - ISO - odgovorna je za određivanje zajedničkih standarda koji vrijede u cijelom svijetu. U suvremenom transportu od posebnog je značaja serija normi ISO 9000 iz 1987. godine, norme ISO 9001 do 9004.

Norma ISO 9000 sadrži smjernice za uspostavu i osiguranje sustava kakvoće te za dokazivanje razine osiguranja kvalitete tvrtke koja proizvodi, prodaje ili pruža usluge.

ISO 9001 definira sustav kakvoće za konstrukciju, razvoj, proizvodnju, ugradnju/montažu i servis (tj. cijeli životni ciklus proizvoda). Koriste se u proizvodnim i uslužnim tvrtkama.

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

ISO 9003 definira sustav osiguranja kakvoće za konačno ispitivanje/kontrolu gotovih proizvoda.

ISO 9004 sadrži smjernice za upravljanje, organizacijsku, tehničku, administrativnu i pripremu osoblja, kao i zadatke vezane uz implementaciju sustava osiguranja kakvoće u vlastitoj organizaciji.

Tvrtke mogu dobiti ISO certifikate od neovisnih tijela, koja su akreditirana za ocjenu i kontrolu osiguranja kakvoće u skladu s tim normama. Proizvod/usluga dobavljača koji dokažu da posluju u skladu sa ISO standardima zahtjeva minimum posla vrednovanja kakvoće, kontrole rokova, prijemne kontrole itd., samim time smanjuju se troškovi vezani uz kontrolu kakvoće. [1]

### 3. Organizacijska struktura nabave i organizacija poslovanja

Organizacijskom strukturom se trajno reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju jedan za drugim ili istodobno, tako da se ukupne međuovisnosti tih poslova usklade u skladu s ciljevima nabave. Organizacijska struktura bavi se ljudskim i drugim resursima, a odnosi se na:

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

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

- zadatke koje treba izvršiti
- vremensko i prostorno odvijanje poslovnih zadataka
- angažman ljudi i sredstava, odnosno: Koji ljudi?, Koliko njih?, S kojom količinom sredstava?
- regulaciju izvršavanja zadataka u skladu sa ciljevima

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

- 1. faza: Analiza zahtjeva i uspostavljanje standarda – pregledom informacija o radu i problemima postojećeg sustava te na temelju informacija o razvoju, zahtjevi se analiziraju i postavljaju se standardi organizacije nabave. Standardi se mogu temeljiti na organizacijskim načelima, kadrovskim potencijalima, troškovima, etici i slično. Prva faza zapravo predstavlja brzu i kratku analizu problema, mogućnosti i ograničenja organizacije.

- 2. faza: Analiza postojećeg sustava – ona obuhvaća “snimanje” postojeće organizacije poslovanja te kritički osvrt na stanje kojemu je cilj utvrditi nedostatke i moguća poboljšanja organizacije.

- 3. faza: Oblikovanje nove organizacije – ova faza se dijeli u dvije podfaze. Prva podfaza obuhvaća oblikovanje grube organizacije (izrada koncepta sustava), a druga obuhvaća razradu detaljnih rješenja (oblikovanje radnih zadataka, utvrđivanje redoslijeda i vremenskog rasporeda njihovog izvršenja te dodjelu zadataka njihovim izvršiteljima).

- 4. faza: Provedba i kontrola funkcioniranja nove organizacije – u posljednjoj fazi novu organizaciju prije primjene treba pripremiti (napraviti dijagram toka rada, odrediti logiku odlučivanja, pripremiti programsku podlogu, nabaviti potrebnu opremu i slično). [1]

Navedene četiri faze moguće je razraditi i kao:

- identifikacija problema
- definicija zadatka
- snimanje stvarnog stanja
- analiza stanja
- izrada alternativnih rješenja
- izbor najpovoljnijeg rješenja
- provedba rješenja
- primjena rješenja
- kontrola funkcioniranja rješenja
- otklanjanje nedostataka [7]

### **3.1. Oblikovanje organizacijske strukture nabave**

Organizacijska struktura nabave mora omogućiti donošenje odluka na temelju ocjena svakog slučaja, tako da se postignu što bolji rezultati poslovanja tvrtke i njezinih partnera, a uz to se vodi računa o psihosocijalnim aspektima te o zaštiti okoliša.

Glavni cilj bi trebao biti da nabava što je više moguće doprinosi uspješnosti poslovanja poduzeća. To se može ostvariti korištenjem ekonomije količina i odlučivanjem o izdacima na jednome mjestu, izborom pravih dobavljača na regionalnom i globalnom tržištu s ciljem što bolje iskoristivosti strukture mjesta proizvodnje i prodaje, carinske i porezne propise, logističke lance i mogućnosti opskrbe kvalitetnim predmetima rada, čime se doprinosi ugledu poduzeća i fleksibilnosti poslovanja. Uspješnost poslovanja povećat će se i ako se normizacijom predmeta i količina nabave poveća produktivnost i ekonomičnost poslovanja, ako se uključi dobavljače u razvoj, proizvodnju i logistiku vlastitog poduzeća i na taj se način snize troškovi i poboljša djelotvornost tih funkcija te povećanjem djelotvornosti procesa nabavljanja automatizacijom i delegiranjem operativnog naručivanja korisnicima predmeta rada ili prepuštanjem pojedinih poslova opskrbe dobavljačima.

Poželjno je organizacijsku strukturu oblikovati tako da se zadovolje potrebe i ciljevi djelatnika nabave te da se postigne što veće zadovoljstvo na radu. Treba se težiti radu uz što manje smetnji i sukoba. Za potrebe organizacijske nabave, samog poduzeća ili bilo koje poslovne funkcije, organizaciju možemo podijeliti na formalnu i neformalnu. Formalna organizacija jest ona koja je postavljena za potrebe rješavanja zadataka i ostvarivanja postavljenih ciljeva uz određene uvjete. Ona se temelji na sustavu normi i pravila. Spomenute norme i pravila imaju smisla samo ako ih zaposleni poznaju, tj. ako ih se pridržavaju. Uz formalnu organizaciju, tu je također i neformalna.

Ona nije određena odlukama rukovoditelja ili aktima poduzeća te je labilna i podložna čestim promjenama. Nju sačinjavaju, tzv. „primarne“ ili „neformalne“ grupe. Takve grupe imaju 2-10 članova, a one nastaju kada ljudi stvore osjećaj zajedničkog identiteta, tj. kada se zbliže po bilo kojoj osnovi i na taj način stvore jedan novi „mi“. [1]

### **3.2. Centralizacija i decentralizacija nabave**

Ako je za poslove nabave odgovorna samo jedna organizacijska jedinica, onda se radi o centraliziranoj nabavi, a ako poslove nabave provode različite organizacijske jedinice, onda je to decentralizirana nabava. Također se može usvojiti kombinacija centralizirane nabave i decentralizirane nabave. Odluka o centralizaciji ili decentralizaciji nabave ovisi o:

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

Mala i srednja poduzeća obično organiziraju centraliziranu nabavu. Prednosti centralizirane nabave za takve tvrtke leže u mogućnosti optimizacije poslovanja materijala i robe (od troška, zaliha, nabave itd.), te uspostavljanja jače tržišne pozicije kroz objedinjenu nabavu i odgovornost za rad odjela nabave.

Prednosti centralizirane nabave su:

- objedinjavanje potreba i naručivanje većih količina predmeta rada uz povoljnije uvjete i niže troškove nabave

- korištenje količinskih i drugih popusta
- provođenje politike nabave
- normizaciju predmeta rada i količina nabave
- bolju dispoziciju i brže obrtanje zaliha materijala koji se drže za potrebe svih korisnika
- sniženje normativa zaliha jer su potrebne manje sigurnosne zalihe i koriste se povoljniji

sustavi nabavljanja

- bolju logističku suradnju s dobavljačima
- bolje praćenje tržišta nabave i veći utjecaj na tržišna zbivanja

- specijalizaciju referenata nabave za određene predmete nabave ili za dodijeljene im funkcije. Tako mogu bolje upoznati posao kojim se bave i postići bolje rezultate u poslovanju nego da se bave predmetima ili nizom funkcionalnih zadataka
- bolju kontrolu poslovanja nabave
- plaćanje računa dobavljača s jednog mjesta

Glavni nedostaci centralizacije su:

- manjak kreativne slobode za pojedine korisnike predmeta rada, naročito u prostorno udaljenijim pogonima i za one koji trebaju specifične materijale
- otežano komuniciranje nabave s korisnicima predmeta nabave, što dovodi do vremenskog pomaka u donošenju odluka i do lošijih rezultata
- djelatnici nabave nemaju osjećaja za tehničke probleme u svezi s izmjenama potreba i primjenom pojedinih materijala
- poslovanje birokratizira, što dovodi do povećanja troškova nabavljanja, gubi se potrebna fleksibilnost pa se javljaju problemi s opskrbom (mnogo hitnih narudžbi pa dolazi do nedostatka pojedinih materijala)

Zbog toga je, unatoč brojnim teorijskim prednostima, učinak centralizirane nabave znatno slabiji od očekivanog, pa je potrebno istražiti koji stupanj i oblik centralizacije može učiniti nabavu ekonomičnijom i učinkovitijom u određenim uvjetima.

Centralizacija može biti prostorna centralizacija ili logička centralizacija. Prostorna centralizacija uglavnom se koristi za mala i srednja poduzeća, kao što je prikazano na slici 5, gdje je organizacijska jedinica nabave smještena na jednom mjestu i obavlja sve poslove nabave. [2]

Slika 5: Linijska organizacija prostorno centralizirane nabave



Izvor: Izrada autora prema Ferišak, V., (2006.) Nabava: Politika- Strategija- Organizacija- Managment. II aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb

U logičkoj organizaciji postoji više dislociranih nabavnih organizacijskih jedinica koje preuzimaju poslove nabave na objektivnim principima prema potrebama cijelog poduzeća. Nabavna organizacijska jedinica preuzima poslove nabave grupe roba koju najbolje poznaje ili najviše troši, druga jedinica neku drugu skupinu roba, treća služba zadatke nabave usluga itd. Logička centralizacija bit će učinkovita ako se uspostavi informacijski komunikacijski sustav koji uključuje sve disperzirane organizacijske jedinice poduzeća. Kao slabost logike centralizacije može se javiti egoizam, internalizam i neučinkovito izvršavanje zadataka pojedinih organizacijskih jedinica kojima je povjerena nabava određenog skupa materijala.

Vrlo je važno da sustav praćenja, kontrole i analize nabave dobro funkcionira u odjelu upravljanja i kontrole, zadatak nabave treba biti vremenski/količinski ograničen, dapače može se i povući.

Decentralizirana nabava ima smisla za tvrtke s više prostorno udaljenih tvornica s vrlo različitim rasponima potrebnih materijala. U ovom slučaju postavlja se pitanje u kojoj mjeri centralizirana nabava može učinkovito i ekonomično zadovoljiti potrebe decentraliziranih tvornica, budući da postoje problemi suradnje u identificiranju potreba, razumijevanju problematike potrošnje, transporta materijala, odnosa s korisnicima i lokalnim dobavljačima itd.

Prednosti decentralizacije su:

- niži troškovi transporta,
- bolji odnos s lokalnim tržištem,
- veća fleksibilnost itd.

S druge strane, nedostatak je nemogućnost iskorištavanja ekonomskih prednosti, broja nabavnih artikala potrebnih za sve tvornice, stvaranja većih općih troškova nabave, određene službe nabave pojavljuju se na tržištu kao konkurenti.

U velikim i složenim poduzećima često se osnivaju kombinirane (centralizirano-decentralizirane) organizacije. U podjeli poslova između središnjeg ureda i decentraliziranih organizacijskih jedinica pojavljuju se različita rješenja, ovisno o dislokaciji pogona, vrsti zahtjeva pogona, funkcionalnosti informacijskih sustava, izvorima i pravcima nabave, značenju tipizacije i standardizacije itd. uvjetovani materijal itd. [2]

### **3.3. Proces organiziranja nabave**

Osnovni procesi u organiziranju nabave su: prepoznavanje potrebe, određivanje dobavljača, određivanje narudžbe, slanje narudžbe, nadzor i upravljanje procesom isporuke, te vrednovanje nabave i dobavljača. Navedeni koraci detaljnije će se razmotriti u idućim redcima.

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

Ovisno o vrsti poduzeća, potrebe se mogu prepoznati na više različitih načina. Kupac može kontaktirati odjel nabave s ciljem kupovine npr. nove opreme. Kupovina se može bilježiti kao narudžba različitih komponenta proizvodnje kao dio procesa planiranja potražnje za materijalima. Narudžbe se također mogu poslati i preko različitih sustava te jednostavno potvrditi preko odjela nabave. Nakon prepoznavanja potrebe slijede idući koraci procesa nabave.

#### **2. Odabir dobavljača**

Ovaj odabir može biti jednostavan, npr. provjeravanje točnosti e-mail adrese pri elektroničkim narudžbama ili pak složen kao npr. traženje pred-ponudbenih cijena pri kupovini glavne, kapitalne opreme, vođenje sastanaka ponuđača i vrednovanje mnogih detaljnih ponuda. Odabir dobavljača ovisi i o samom tipu nabave, to može biti nova kupovina, ponovljena ili djelomično ponovljena kupovina, te o visini cijene proizvoda ili usluge koja se kupuje. U većini slučajeva, kada se odaberu potencijalni dobavljači, odabere se 1 ili više njih koji kasnije opskrbljuju poduzeće robom.



### 3. Priprema i ispostavljanje narudžbe

Nakon odabira dobavljača započinje naručivanje robe ili usluga. Potrebno je potpisati ugovore ili poduzeti određene korake kako bi se naručila roba ili usluga. Zaposlenici u nabavi odgovorni su za provjeravanje ispravnosti narudžbe, odgovara li roba standardima, poštuju li se ugovori, izvršavaju li dobavljači obveze a predviđeni način i sl.

### 4. Nadzor i upravljanje procesom isporuke

Podrazumijeva se da će se prava roba isporučiti u traženim količinama na traženo mjesto.

### 5. Vrednovanje nabave i dobavljača

Ovo je proces na dvije razine. Razumljivo je da određena nabava može krenuti dobro ili loše. Većina odjela nabave djeli iskustvo s nekim od dobavljača kroz mnoge kupovine i transakcije. Ako se desi da dobavljač ne ispuni zadani zadatak, odjel nabave može obaviti razgovor s dobavljačem kako bi se izbjegli daljnji problem. Ako se greške ponavljaju više puta kod istog dobavljača, odjel nabave, bilo bi poželjno, može potražiti novog dobavljača za zadanu kupnju robe ili usluge. [1]

## 4. Planiranje nabave

Planiranje načina nabave uključuje aktivnosti u poduzeću kojima je osnovna zadaća unaprijed predvidjeti što će se nabaviti te koja količina će se nabaviti. Takvo planiranje zasniva se na dobivenim podacima putem istraživanja tržišta, a ujedno i na temelju podataka prošlogodišnje prodaje te planova prodaje za buduće razdoblje.

Tijekom izrade planova nabave okvirno se definiraju količine i vrijeme nabave na temelju različitih faktora koji u obzir uzimaju politiku količina, cijena, kvalitete, odnose s dobavljačima, troškove nabave i skladištenja, situaciju na tržištu itd.

Svaki način planiranja je zaseban proces s određenim slijedom odvijana pojedinih aktivnosti. Za početak se analizira postojeća situacija te se definiraju ciljevi, a tek onda se nastavlja s planiranjem nabave nakon kojeg slijedi odlučivanje, organiziranje, upravljanje i kontrola.

Podjela planova nabave prema sadržaju:

- Planovi nabave usluga i dobara koje se pribavljaju kontinuirano
- Planovi nabave usluga i dobara koje se pribavljaju periodično
- Planovi nabave usluga i dobara koje je potrebno nabaviti jednokratno
- Planovi troškova funkcije nabave (osoblje, uređaji i sl.)

S obzirom na navedeno, može se reći da postoje dvije mogućnosti nabave, ovisno o učestalosti nabave, a to su: jednokratna i ponavljajuća nabava.

Ako se radi o pojedinačnoj - jednokratnoj nabavi, ona obuhvaća pojedinačnu opskrbu poduzeća materijalima koji se jednokratno troše u proizvodnji. Odnosno, nabavljaju se manje količine u kraćim vremenskim intervalima što rezultira većim troškovima nabave i dopreme, ali i manjim troškovima skladištenja. Planiranje jednokratne nabave prikazano je na slici 6.

Slika 6: Planiranje jednokratne nabave



Izvor: Izrada autora prema Ferišak, V., (2006.) Nabava: Politika- Strategija- Organizacija- Managment. II aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb

Kada se dobra ili usluge rada nabavljaju pri ponavljajućoj nabavi, to znači da se nabavljaju veće količine pa su zbog toga troškovi nabave i dopreme manji, ali se povećavaju troškovi skladištenja i zaliha, a samim time smanjuje se koeficijent obrtaja zaliha. Na slici 7 prikazana je ponavljajuća nabava.

Slika 7: Planiranje ponavljajuće nabave



Izvor: Izrada autora prema Ferišak, V., (2006.) Nabava: Politika- Strategija- Organizacija- Managment. II aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb

Zaključno, plan nabavljanja mora odgovoriti na pitanja koliko i kada nabaviti, da bi se poduzeće pravodobno opskrbilo potrebnim zalihama, a da bi se pritom postigli i optimalni troškovi nabave. [1,3]

## 4.1. Planiranje zaliha

Skoro u svakoj organizaciji postoji potreba držanja zaliha da bi se u kratkom roku mogle zadovoljiti potrebe korisnika odnosno kupaca za predmetima rada. Poduzeće mora voditi brigu o tome da zalihe održava na optimalnoj razini, odnosno da one ne budu ni premale ni prevelike.

Kada se dogode premale zalihe, može doći do ugrožavanja normalne opskrbe korisnika, zastoja u obavljanju procesa proizvodnje, povećanja troškova naručivanja zbog hitnosti, kašnjenja tokova isporuke i ostalih situacija. Sve spomenuto vodi do stvaranja lošeg ugleda na tržištu i neizbježnih financijskih gubitaka.

Prekomjerne zalihe, s druge strane, smanjuju ekonomičnost poslovanja, povećavaju troškove skladištenja, smanjuju likvidnost organizacije, a zalihe mogu postati zastarjele, nelikvidne, oštećene ili izgubiti svoja svojstva.

Najvažniji zadatak planiranja zaliha je osigurati optimalnu količinu zaliha koja će u bilo kojem trenutku omogućiti nesmetano odvijanje proizvodnih procesa u organizaciji. Planiranje zaliha omogućuje prilagodbu zaliha prema potrebama poduzeća i uvjetima na tržištu.

Prilikom planiranja zaliha organizacija koristi sljedeće pokazatelje:

- Prosječna količina zaliha
- Raspoloživa količina zaliha
- Rezervirana količina zaliha
- Vrijeme obrtaja zaliha
- Koeficijent obrtaja zaliha

Za svaku metriku postoji matematička formula koja izračunava vrijednost svake navedene metrike. Na taj način lakše je pratiti stanje zaliha i usklađivati ga s vlastitim potrebama i potrebama tržišta.

Na temelju tih pokazatelja, tzv. popisnih specifikacija za predmete rada, moguće je odrediti granice unutar kojih se inventar mora kretati. Ovako precizno utvrđeni standard omogućuje da se proces reprodukcije odvija uz razumne zalihe i razumno korištenje skladišnog prostora, da se realno planiraju obrtna sredstva, kamate i drugi troškovi, da se primjenjuje najprikladniji sustav nabave, da se bolje analiziraju zalihe i dr.

Specifikacije za sigurnost, signalizaciju i maksimalni inventar obično se određuju unutar poslovanja organizacije. Sigurnosne zalihe su one koje se spremaju za slučaj nepredviđenog, dok signalne zalihe djeluju kao "signal" za početak novog ciklusa kupnje. Maksimalna zaliha je definirana kao gornja granica zaliha koja se ne smije prekoračiti.

Može se reći da se planiranjem zaliha postižu osnovni ciljevi upravljanja zalihama, a to su:

1. Osiguravanje neometanog poslovanja,

2. Održavanje troškova na minimumu izbjegavanjem viška zaliha, dugotrajnih zaliha i manjka zaliha,

3. Smanjivanje vezanja kapitala u zalihama te usklađenje zaliha s potrebama poduzeća i sa situacijom na tržištu. [4]

## 5. Nabava na primjeru poslovanja poduzeća Hanjes d.o.o.

### 5.1. O poduzeću Hanjes d.o.o.

Tvrtka Hanjes d.o.o u 100% je vlasništvu tvrtke Hanjes Beteiligungs GmbH iz Beča. Tvrtka posluje u Hrvatskoj od 2003. godine i registrirana je u varaždinskom trgovačkom registru s temeljnim kapitalom od 20.000 kn, u potpunosti uplaćenom.

Sjedište tvrtke i proizvodno skladište nalaze se u Slobodnoj zoni Varaždin, Gospodarska 10, 42202 Trnovec, 10 km od grada Varaždina.

Slika 8: Logo tvrtke



Izvor: <https://www.hr.hanjes.com/>

### 5.2. Djelatnost poduzeća

Već više od dva desetljeća Hanjes proizvodi složene komponente za tračna vozila. Svaki proizvod izrađen je od visokokvalitetnih sirovina nabavljenih prema odgovarajućim standardima kvalitete.

Poduzeće Hanjes pruža usluge na području metalne industrije i specijalizirano je za sljedeće registrirane djelatnosti, a to su (prema NKD 2007):

- Proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, osim strojeva i opreme;
- Proizvodnja proizvoda od gume i plastike;
- Kupnja i prodaja robe;
- Obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu.

Djelatnost tvrtke obuhvaća proizvodnju gotovih proizvoda interijera tračnih vozila, poluproizvoda, konstrukcijskih dijelova i montažnih dijelova. Tvrtka spaja najnoviju tehnologiju s kvalitetnim stručnjacima, proizvodnim metodama, fleksibilnošću i inovativnim idejama. Sve to kako bi svakom kupcu pružili kvalitetnu uslugu.

### 5.3. Organizacijska struktura poduzeća

Organizacijska struktura poduzeća Hanjes d.o.o. je funkcijska podjela rada, povezivanje i grupiranje poslova kao i povezivanje organizacijskih jedinica te se obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama.

Na vrhu organizacijske strukture nalazi se vlasnik i osnivač tvrtke N. Hanjes. Hanjes Beteiligung GmbH dijeli se na Hanjes + CO GmbH i na već spomenuto poduzeće Hanjes d.o.o.

Poduzeće Hanjes + CO GmbH, sa sjedištem u Beču, zaduženo je za upravljanje i sastoji se od uprave, odjela za nabavu, prodajnog odjela te odjela za reklamacije.

Hanjes d.o.o. s obzirom na djelatnosti i aktivnosti unutar poduzeća ima mnogo složeniju podjelu strukture.

Sastoji se od odjela Upravljanje kvalitetom koji je povezan sa poduzećem Hanjes+CO GmbH, a dijeli se na:

- a. sustav osiguranja kvalitete,
- b. kontrolu ulaznih dobara,
- c. kontrolu izlaznih proizvoda,
- d. međufaznu kontrolu,
- e. odjel za upravljanje reklamacijama,
- f. nadzor mjernih strojeva i uređaja.

Sljedeća podjela u strukturi je planiranje proizvodnje, a ona uključuje aktivnosti potrebne za pripremu tehničke proizvodnje proizvoda te sve elemente koji su potrebni da se tehničko poslovanje obavi bez stagnacija. Planiranje proizvodnje počinje sa izradom kalkulacije gdje se detaljno obrađuje zahtjev kupca i ispituju se svi elementi koji ulaze u ukupnu cijenu proizvoda od sirovina, potrebnih strojeva, alata, ljudskih resursa, materijala, vremena potrebnog za izradu određenog proizvoda i slično.

Programiranje strojeva odnosi se na sve zadatke koji se obavljaju na CNC (eng. computer numerical control) strojevima i svim ostalim strojevima na kojima se izrađuju takvi proizvodi (npr. izrada planova za rezanje na laseru, programiranje strojeva za savijanje, rezanje profila, i sl.).

Planiranje potrebnih alata i naprava, odnosi se na konstruiranje i izradu nacрта za alate i naprave te otvaranje radnih naloga za te iste nacрте.

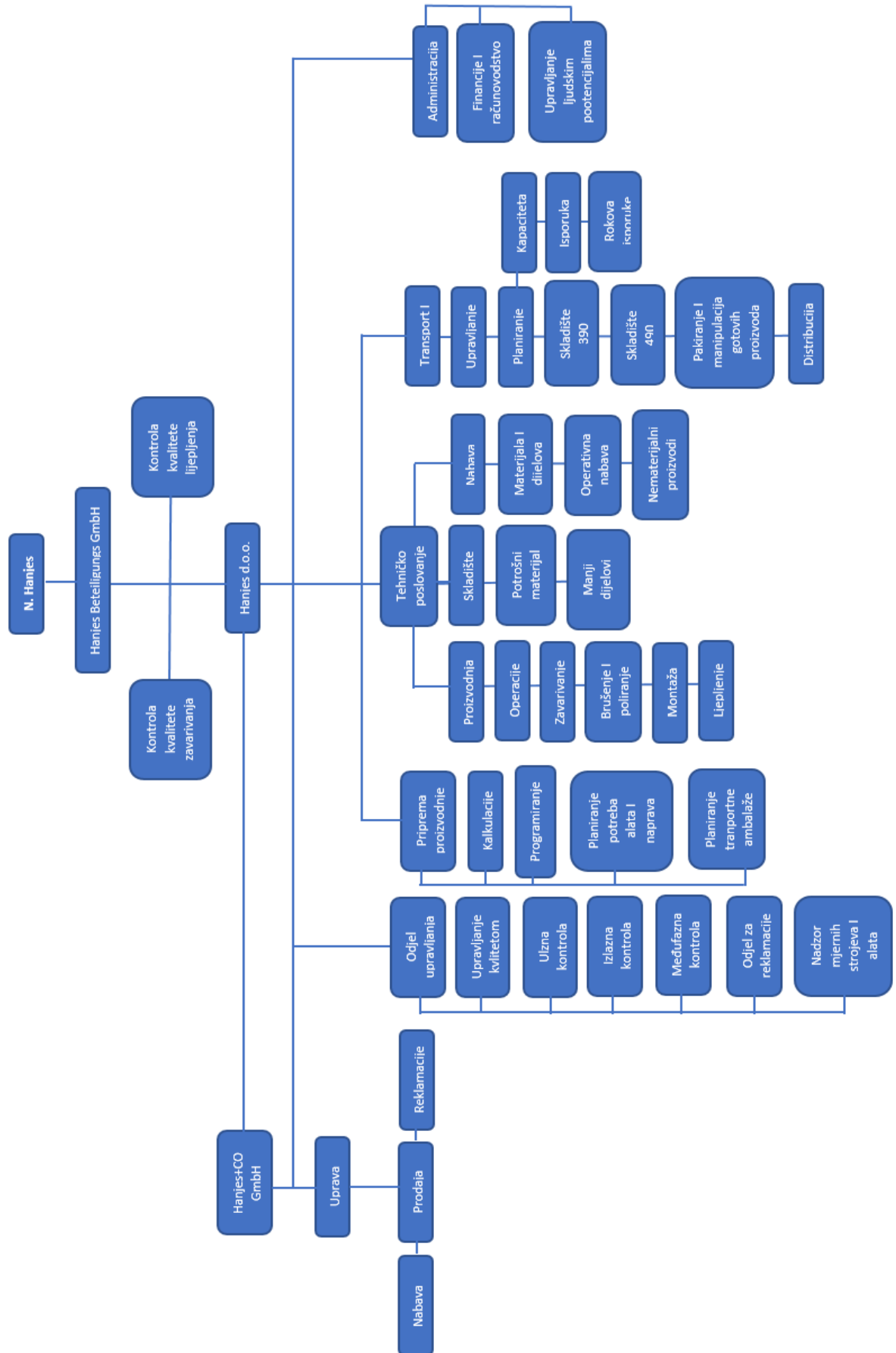
Planiranje pakiranja odnosi se na izradu i pripremanje potrebne ambalaže za siguran transport proizvoda, najčešće na europaletama ili posebno izrađenim paletama ovisno o dimenzijama samih proizvoda. Proizvodi se oblikuju u teretne jedinice kako bi skladištari njima lakše manipulirali te što je još važnije, kako bi bez oštećenja stigli do kupca.



Aktivnosti tehničkog poslovanja obuhvaćaju proizvodnju, skladište i nabavu. Proizvodnja se koristi najsvremenijom opremom i stručnjacima na području obrade metala, kako bi tisuće različitih proizvoda u različitim izvedbama bilo kvalitetno planirano, izrađeno i isporučeno.

Shema organizacijske strukture tvrtke Hanjes d.o.o. prikazana je na slici 9 na idućoj stranici.

Slika 9: Organizacijska struktura poduzeća



Izvor: izrada autora prema podacima iz poduzeća

## **6. Poslovanje odjela nabave**

### **6.1. Opće informacije o odjelu nabave**

Uz proizvodnju i prodaju, jedan od važnijih procesa tvrtke Hanjes d.o.o. je nabava robe. Nabava je usko povezana sa odjelom skladišta te računovodstvenim odjelom tvrtke. Nabava je povezana sa skladištem na način da odjel skladišta brine o stvarnoj količini robe na zalihama kako bi odjel nabave znao je li potrebno nešto nabaviti. S druge strane, nabava je povezana sa računovodstvom na način da računovodstvo vodi brigu o količini sredstava, odnosno budućim priljevima ili trenutnim stanjem kapitala s kojim poduzeće raspolaže, a samim time nabavi se pruža informacija o mogućnostima nabavljanja robe.

Odjel nabave u tvrtci Hanjes d.o.o. podijeljen je na nekoliko radnih mjesta, odnosno zadataka, a to su:

- Nabava usluga strojne obrade unutar granica RH
- Nabava usluga strojne obrade izvan granica RH
- Nabava usluga antikorozivne zaštite
- Nabava repromaterijala, sirovina, kupovnih djelova, potrošnog materijala, uredskog materijala i sl.

### **6.2. Dobavljači i kriterij za odabir dobavljača**

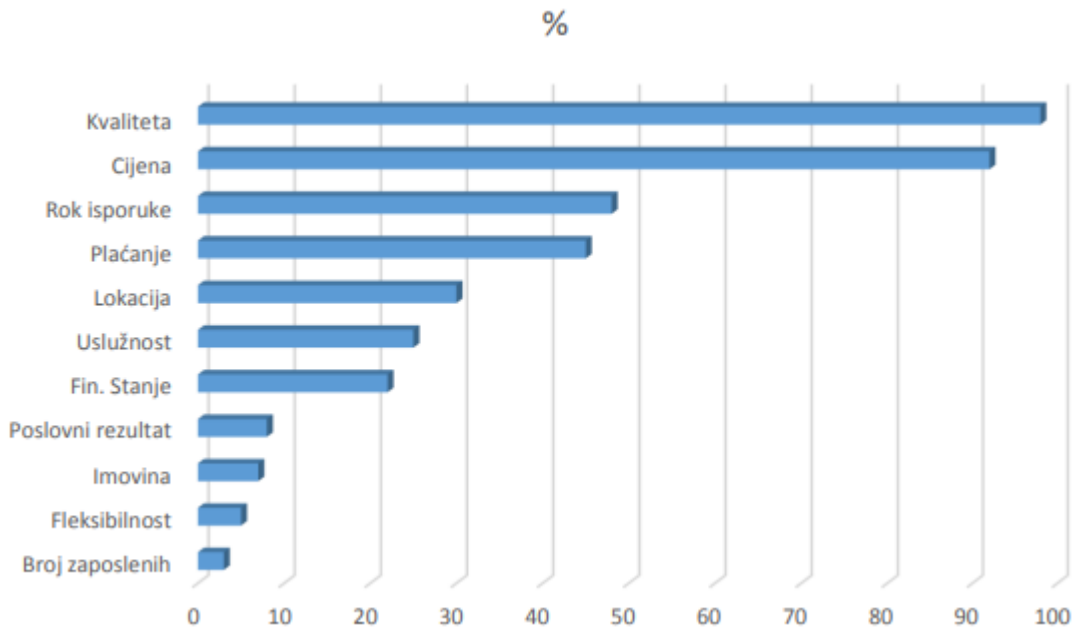
Dobavljači su jedan od najvažnijih čimbenika koji utječu na kvalitetu i pravovremenu opskrbu potrebne robe za proizvodnju traženih proizvoda. Da bi poduzeće uspješno obavljalo svoj posao i proizvodilo proizvode najbolje kvalitete vrlo je bitno da posluje s pouzdanim dobavljačima za čiju uslugu znaju da je vrhunska i provjereno dobra. Tvrtka Hanjes dobavljače nalazi i na domaćem i na stranom tržištu, ovisno o vrsti operacije i zahtjeva. Da bi se cijeli proces uspješno proveo, poduzeće ima određene kriterije po kojima odabire pouzdane dobavljače.

Neki od kriterija su:

- a) kvaliteta proizvoda
- b) cijena
- c) brzina i rokovi isporuke
- d) udio reklamacija
- e) dosadašnja suradnja
- f) cjelovitost isporuke

Sam proces nabave uvelike olakšava suradnja s već provjerenim dobavljačima, s kojima postoji povijest nabave, no ukoliko dođe do povećanja cijena ili loše izrađene robe, tada uskaču rezervni dobavljači, odnosno konkurentno poduzeće kako bi se pronašao kompromis cijenovno, no kvaliteta mora postojati. Upravo zbog toga je kvaliteta najvažniji kriterij, uz cijenu i rok isporuke. Cilj je nabaviti robu po što nižoj cijeni, ali odgovarajuće kvalitete koja ispunjuje sve zahtjeve kupca. Najvažniji faktori u izboru dobavljača prikazani su na slici 10:

Slika 10: Utjecajni faktori u odabiru dobavljača



Izrada autora prema podacima poduzeća Hanjes d.o.o.

Kada se pojavi potreba za novom uslugom, proizvodom ili materijalom za koje poduzeće nema već odabranog provjerenog dobavljača, tada se kreće u postupak pronalaženja novog dobavljača putem upitnika kojim se ocjenjuju dobavljači. Dio upitnika prikazan je na slikama 11 i 12.

Slika 11: Dio upitnika za ocjenjivanje dobavljača

<b>HANJES</b>	<b>Upitnik za ocjenjivanje dobavljača</b>	Izdanje: 1 Revizija: 0	
		Datum revizije: 03.09.2021.	

**1. OPĆI OPIS AUDITIRANOG DRUŠTVA**

**1.1 Transportne veze**

Cestovne	x
Željezničke	
Vodene	
Zračne	

**1.2 Glavni proizvodi**

Planirane isporuke u Hanjes d.o.o.

**1.3 Kadrovi**

Ukupno	10
Tehnički odjel (tehnologija i konstrukcija)	
Proizvodnja	10
Osiguranje / kontrola kvalitete	10
Priložena organizaciona shema	Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Vidi profil društva <input type="checkbox"/>

**1.4 Ovlaštene osobe**

Uprava	2
Tehnički odjel	
Prodaja	
Nabava	
Osiguranje / kontrola kvalitete	10

**1.5 Infrastruktura**

Površina radionice	Oca 600 [m <sup>2</sup> ]	Sa dizaloom	<input checked="" type="checkbox"/>	Bez dizalooe	<input type="checkbox"/>		
Broj dizalooa	2	Dužina dizalooe	25 [m]	Širina dizalooe:	12 [m]	Nosivost dizalooe:	5.5 [ton]
Pokrivena površina	[m <sup>2</sup> ]	Sa dizaloom	<input type="checkbox"/>	Bez dizalooe	<input type="checkbox"/>		
Broj dizalooa		Dužina dizalooe	[m]	Širina dizalooe:	[m]	Nosivost dizalooe:	5 [ton]
Otvorena površina	[m <sup>2</sup> ]	Sa dizaloom	<input type="checkbox"/>	Bez dizalooe	<input type="checkbox"/>		
Broj dizalooa		Dužina dizalooe	[m]	Širina dizalooe:	[m]	Nosivost dizalooe:	[ton]

Izvor: Dokumenti iz poduzeća

Slika 12: Dio upitnika za ocjenjivanje dobavljača

<b>HANJES</b>	<b>Upitnik za ocjenjivanje dobavljača</b>	Izdanje: 1 Revizija: 0 Datum revizije: 03.09.2021.
---------------	---	---

Limovi & konstrukcioni elementi	EN	ASME
Uglični čelik	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uglični / legirani na niske temperature	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nehrđajući čelik - inox	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aluminij i aluminijске legure	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. NABAVA MATERIJALA, PRIJEMNA KONTROLA, SKLADIŠTENJE I OZNAČAVANJE**

**3.1 Nabava materijala**  
U skladu sa kojim kriterijima se biraju dobavljači

Postoji li popis kvalificiranih dobavljača Da  Ne

**3.2 Ulazna kontrola**  
Postoji li sustav ulazne kontrole Da  Ne

Što uključuje ova kontrola

Količina	Da <input checked="" type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Identificiranje/označavanje	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Dimenzije:	Da <input checked="" type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>

Kontrolliraju li se atesti materijala Da  Ne

Tko je odgovoran za kontrolu atesta materijala

**3.3 Skladištenje**

Lokacija Otvoreni zrak  Natkriveno  Zatvoreno

Je li skladište materijala dobro organizirano Da  Ne

Kako je organizirana distribucija materijala *Prema potrebi*

Postoji li knjiga ulaza / izlaza Da  Ne

Utisci o skladištenju materijala 😊  ☹️  😐

**3.4 Označavanje**  
Kako se materijali i dijelovi označavaju

Provodi li se dosljedno prenošenje oznaka Da  Ne

Tko je odgovoran za prenošenje oznaka

**3.5 Napomene o nabavi materijala, prijemnoj kontroli, skladištenju i označavanju**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Izvor: Dokumenti iz poduzeća

### **6.3. Faze nabave**

Sam proces nabave u poduzeću Hanjes započinje dospjećem radnog naloga na kojima je potrebno izvršiti, odnosno provesti kupnju različitih operacija usluge. Na nalogu se nalazi broj artikla i naziv proizvoda, potrebna količina, namjena te posebna obilježja i tehničke specifikacije kao što su nacrti. Kao prvi korak potrebno je u sustavu AMS (Slika 13 na idućoj stranici), kojeg koristi poduzeće Hanjes, otvoriti nalog tako da upišemo šifru proizvoda te pronađemo traženi nalog.

Kada je riječ o opskrbi s vlastitih zaliha, tada se nalozi dostavljaju skladišnoj službi koja na temelju tih zahtjeva priprema i izdaje traženu robu.

Slika 13: AMS sustav

AMS sustav screenshot showing a multi-tabbed interface with various data tables and navigation options.

**Top Navigation:** File, Edit, View, Tools, Help, and a search bar.

**Left Panel (Navigation):**

- Arbeitsbere...
- Auftragsstücklisten/-arbeitspläne
- Stücklisten/Arbeitspläne
- Bestellungen
- Artikelstamm
- Anforderungen
- Auftragsstücklisten/-arbeitspläne
- Übersicht
- Stücklisten/Arbeitspläne
- Stücklistenpositionen
- Arbeitsgänge
- Logistik
- Merkmale

**Main Content Area (Top):**

FE Auftrag	Art-Nr.	BDE-Nr.	Bezeichnung	Gesamtstart	Starttermin	Endtermin	ammenge	lammenge	ME	Stammkl.	Zeichnung
J-110005729	9001823	1016417	Palmtree Kegelhülß lpl.	15.11.2001	15.11.2001	15.11.2001	12,000	12,000	STK	29001823_00	29001823
N-110003302	9001823	1000573	Schutzgitter WE2_06	12.09.2003	12.09.2003	12.09.2003	35,000	35,000	STK	A21000002066428	AGZ99000
N-110003612	9001234	1011075	PKK 1/4 1/6 geschweist	29.04.2008	03.01.2012	10.06.2022	6,420,000	0,000	STK	A21000001831151	AGZ00038
J-110000654	9001156	1001821	Halter	19.09.2011	27.10.2011	22.04.2014	20,000	32,000	STK	A21000002321464	AGZ99000
J-110000404	9000304	1000890	Heizkanalabdeckung 1	08.10.2012	08.10.2012	20.03.2013	150,000	193,000	STK	A21000002026579	AGZ99000
J-110000221	9000370	1000064	Dachrahmen	06.12.2012	15.01.2013	15.01.2013	20,000	20,000	STK	A21000001180401	AGZ00397
J-110000068	90003516	1000084	Anschlussbox 09	12.12.2012	12.12.2012	13.02.2013	25,000	25,000	STK	A210000020291750	AGZ99000
J-110000186	90003331	1000082	Heizkanalabdeckung 4	02.01.2013	02.01.2013	13.02.2013	35,000	0,000	STK	A21000002023910	AGZ99000
J-110000071	90003408	1000087	Antennenkonsole vollst.	04.01.2013	29.01.2013	18.01.2013	25,000	25,000	STK	A210000020264959	AGZ99000
J-110000014	90003321	10000145	Deckel 04 vollst.	09.01.2013	15.01.2013	18.01.2013	25,000	25,000	STK	A210000020291750	AGZ99000
J-110000019	90003520	10000135	Deckel 05 vollst.	10.01.2013	17.01.2013	23.01.2013	25,000	25,000	STK	A210000020291750	AGZ99000

**Main Content Area (Middle):**

**Materialdisposition**

Art	Layer	Status	Referenz	Bestand	Menge	Lfd Bestand	späterer Bestelltermin	Termin	Lager	Auftrag	Auftr.-Pos.	Anforderung	BDE-Nr.
J	390			51,000	0,000	0,000	17.07.2023	390				0,000	

**Main Content Area (Bottom):**

**Materialdisposition**

Art	Layer	Status	Referenz	Bestand	Menge	Lfd Bestand	späterer Bestelltermin	Termin	Lager	Auftrag	Auftr.-Pos.	Anforderung	BDE-Nr.	Stk-Pos	Bestk
J	390			51,000	0,000	0,000	17.07.2023					0,000		0	0

**Right Panel (Details):**

**Auftragsstücklisten/-arbeitspläne**

Itemmenge: 12,000  
 100 Materialbereitstellung HR  
 200 Montieren HR  
 250 Schleifen / Polieren HR  
 300 Charakteristische Stichprobe HR  
 400 Verpacken HR

**Stücklistenpositionen**

Art: A-50010771  
 Bezeichnung: Kegelhülße poliert  
 Merkmale: Gesamtmenge Werkstoff 12,000

**Artikelstamm**

Bestell-Nr.: 700001  
 Pos.: 10 F - Freie Bestellung A - Art 90004191  
 20 F - Freie Bestellung A - Art 90004204

Izvor: Poduzeće



Prije početka proizvodnje, odjel prodaje ima ukalkulirani trošak pojedine usluge. Nabava odlučuje, uz pribavljene ponude odjela kalkulacije, kod koga će taj dio i nabaviti. Ponekad odjel kalkulacije procjeni trošak. U tom slučaju je važno prije pokretanja proizvodnje, odnosno kod otvaranja radnog naloga, upitati dobavljače za ponudu.

Upit se sastoji od imena proizvoda, vrste materijala, tražene količine, vrste operacije koja se mora izvoditi, te od nacrt. Upiti se šalju dobavljačima putem e-maila. Upit se šalje na nekoliko potencijalnih dobavljača kako bi se usporedile ponude i odabrala najkvalitetnija. Na slici 14 je prikazan primjer upita za dobavljače:

Slika 14: Primjer upita



Poštovani,

Molim Vas ponudu za izradu ovog artikla:

Art	Nacrt	
90040242	590401046_WG	10kom - Blech 2,0 GF 3.000 x 1.500mm

Izvor: Poduzeće

Kada se dobije ponuda od strane dobavljača, tj. pronađe se cijena i dobavljač, tada se izrađuje nova narudžba. Narudžba sadržava bitne elemente, kao što su ugovorene strane, predmet ugovora i cijena. Da bi narudžba bila valjana, ona treba sadržavati:

1. naziv i adresu kupca koji ispostavlja narudžbu
2. naziv i adresu dobavljača
3. naslov: NARUDŽBA
4. datum narudžbe
5. opis operacije
6. cijenu
7. uvjete, rok i mjesto isporuke
8. rok i način plaćanja

Narudžba se dobavljaču šalje u digitalnom obliku, putem maila. Primjer narudžbe može se vidjeti na slici 15.





Tvrtka Hanjes, kao i sve ostale tvrtke, ima više različitih prijevoznika. Odabir prijevoznika uvelike ovisi o adresi isporuke komada, odnosno radi li se o stranoj ili domaćoj lokaciji. Narudžbe se najčešće natovare i prevoze isti dan kada su i napravljene, no one se također mogu i naručiti za par dana unaprijed. Kada prijevoznik istovari komade kod dobavljača, tada dobavljač utvrđuje stanje komada, količinu, vrstu materijala i sl., te ukoliko isporučeni komadi ne odgovaraju, dobavljač je dužan obavijestiti odjel nabave putem maila ili telefonski da su poslali krivu robu na naručenu obradu. Kada se utvrdi takva pogreška, odjel nabave mora stornirati određene pozicije u narudžbi te o tome obavijestiti dobavljača.

Roba kod dobavljača ostaje otprilike tri do četiri tjedna, ovisno o roku isporuke na ponudi ili prema dogovoru ako je hitno potrebna. Zna se dogoditi da neki od dobavljača nema kapaciteta pa se uvijek pokušava pravilno rasporediti narudžbe po svakom dobavljaču kako se nebi dogodili zaostaci u proizvodnji. Ako je neka narudžba jako hitna, tada je potrebno pokušati dogovoriti najkraći termin isporuke. Jedan od najčešćih problema jest kašnjenje isporuka, kada se to dogodi, svi ostali koraci nakon toga se ne mogu izvoditi jer nema robe. To je problem gotovo u svim tvrtkama i gotovo ga je nemoguće izbjeći. Često puta se takvi problem mogu riješiti odobravanjem dodatnih troškova koji nastanu u takvim slučajevima.

Kada dođe vrijeme isporuke, šalju se prijevoznici tvrtke da pokupe robu, ili pak dobavljači osobno dostave robu u poduzeće. Otpremnica koja se šalje dobavljaču, vraća se nazad poduzeću i pečati se. To je potvrda o ulazu robe. Takva otpremnica može se vidjeti na slici 17 na idućoj stranici.

Slika 17: Primjer otpremnice - potvrda o ulazu robe

	Proizvodnja - proizvoda od metala - strojeva i uređaja Uvoz i izvoz strojeva i alata	<b>HANJES</b>
--	---	---------------

Lieferungsdatum: .2023

LIEFERSCHEIN nr 23378 /2023

Nr	Artikel-Bezeichnung	Bestellung Nummer	LME	Menge	Preise EUR
1	Stützbolzen A6Z99000046112 POS_70	7	Stk.	60,00	
2	Knotenplatte 590024180 POS_30	7	Stk.	13,00	
3	Bolzen 100035754 POS_190	7	Stk.	32,00	
4	Rippe 590403533 POS_80	7	Stk.	26,00	
5	Rippe 590403533 POS_70	7	Stk.	25,00	

**HANJES**

Warenübernahme unter Vorbehalt

IZDAO

1

PRIMIO: 

Izvor: Poduzeće

Roba se prima u skladište na temelju otpremnice i nalaza ulazne kontrole. Robu je potrebno skladištiti prema vrsti i svojstvu materijala pa tako npr. roba koja ima veću mogućnost korozije ne

ostavlja se izvan skladišta kako nebi pohrđala zbog loših vremenskih uvjeta i sl. Osim toga, robu koja se češće izdaje preporučljivo je smjestiti bliže mjestu izdavanja kako bi se skratio put komisioniranja. Također, težu robu valjalo bi stavljati na niže, a lakšu robu na više etaže regala kako bi se izbjegle nesreće na radu ili urušavanje. Cilj je omogućiti što lakše manipuliranje robom tijekom komisioniranja.

Kada se uvrđi da je isporučena obrađena roba ispravna, uspostavlja se račun. Na računu se može korigirati cijena ukoliko ne odgovara dogovorenoj, naravno, uz dogovor kupca i dobavljača. Rok plaćanja računa (valuta) započinje s danom prijama robe, a traje ovisni o dogovoru s partnerom (30-60 dana). Primjer računa može se vidjeti na slici 18.

Plaćanjem računa završava proces nabave.

Slika 18: Primjer računa

522999

**HANJES** [redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

PDV I.B.: [redacted]  
OIB: [redacted]  
**RAČUN - OTPREMNICA: R2 35 - PJ1 - 104**  
DATUM 28.06.2023 Vrijeme: 07:07:46

SKL. izl.: 1 - [redacted]  
Datum isporuke: [redacted]  
Ponuda: [redacted]  
Narudžbe: [redacted]  
Otpremnice: [redacted]

Tel: [redacted] Fax: [redacted]  
Mobilitel: [redacted]  
E-pošta: [redacted]  
Internet: [redacted]  
PDV I.B.: [redacted] OIB: [redacted]  
IBAN: [redacted]

Model : 01 4129-135236  
DVO : 28.06.23  
Valuta: [redacted] (30 dana)

VALUTA FAKTURE: Kuna, Kn

rb.	šifra	naziv artikla/usluge	jmj.	kol	Vp cijena	rb %	cs %	Vp cijena	MP cijena	MP iznos
1	4	PJESKARENJE NARUDŽBA 776418 12.06.2023.	kom.	1	[redacted]	0,000	0,00	[redacted]	[redacted]	[redacted]
2	4	PJESKARENJE NARUDŽBA 776509 15.06.2023.	kom.	1	[redacted]	0,000	0,00	[redacted]	[redacted]	[redacted]
3	4	PJESKARENJE NARUDŽBA 776530 09.06.2023.	kom.	1	[redacted]	0,000	0,00	[redacted]	[redacted]	[redacted]
4	4	PJESKARENJE NARUDŽBA 776746 14.06.2023.	kom.	1	[redacted]	0,000	0,00	[redacted]	[redacted]	[redacted]
5	4	PJESKARENJE NARUDŽBA 776750 14.06.2023.	kom.	1	[redacted]	0,000	0,00	[redacted]	[redacted]	[redacted]
6	4	PJESKARENJE NARUDŽBA 776879 23.06.2023.	kom.	1	[redacted]	0,000	0,00	[redacted]	[redacted]	[redacted]

	Osnovica	Porez	Ukupno
PDV 0 %	[redacted]	0,00	[redacted]

Način pl.: Transakcijski račun: [redacted] eur

SLOVIMA: [redacted]

Iznos: [redacted]  
Rabat+Cs: 0,00  
Iznos bez rabata (PDV osnovica) [redacted]  
Porez: 0,00  
**Ukupno EUR (1 EUR=7,53450):** [redacted]  
Ukupno KN [redacted]

NAPOMENA: OBRAČUN PREMA NAPLAĆENOJ NAKNADI

## 7. Zaključak

Nabava znači nabavu potrebne robe ili usluga prave kvalitete i cijene od pravih dobavljača, isporučenih u pravo vrijeme i na pravo mjesto. Osnovni elementi procesa nabave su: zahtjevi za nabavu, upiti za ponude, ponude dobavljača, vođenje pregovora o nabavi, kupoprodajni ugovori i narudžbe, prijem i kontrola robe, skladištenje robe, plaćanje računa dobavljačima, te izdavanje robe sa skladišta.

U suvremenom poslovanju opći cilj nabave je nabava materijala i usluga: funkcionalno odgovarajuće kvalitete, po najpovoljnijoj cijeni, ekonomične količine, u pravo vrijeme, iz najpovoljnijeg izvora, uz izvrsnu uslugu dostave, maksimalnu zaštitu okoliša i prirodnih resursa, minimalan rizik, najmanju cijenu, dobar odnos s dobavljačima. Postizanje tih ciljeva ovisi o mnogim uvjetima, a pojedinačni ciljevi različito se ponderiraju u različitim situacijama.

Postupak nabave podrazumijeva niz koraka koje organizacija slijedi kako bi nabavila potrebnu robu ili usluge i time ostvarila svoje ciljeve. Glavni cilj nabave je smanjiti troškove pronalaženjem najboljih mogućih cijena i osigurati da tvrtke dobiju ono što im je potrebno na vrijeme.

Na primjeru tvrtke Hanjes d.o.o. objašnjen je cjelokupan proces nabave. Cilj odjela nabave je pribaviti i osigurati odgovarajuću robu kako bi se omogućila nesmetana proizvodnja i prodaja. Glavne faze nabave su: zahtjev za nabavu, upit i ponuda dobavljača, narudžba, otpremnica i utovar robe, povrat robe i kontrola, skladištenje te plaćanje računa. Odjel nabave trudi se održavati zdrav odnos sa svojim dobavljačima kako bi se posao odvijao što duže bez nepotrebnih promjena dobavljača. Nabava je jedan od najvažnijih poslova u organizaciji jer bez nje je nemoguće izvoditi proizvodnju te na kraju i prodati traženi proizvod.

## 8. Literatura

### 1. Knjige

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

[2] Žibret, B.: Strateška nabava, put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti, Mate d.o.o., Zagreb, 2007.

[3] Bloomberg D. J., LeMay S., Hanna J. B.: Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2006.

[4] Šamanović, J.: Prodaja, distribucija, logistika: teorija i praksa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2009.

### 2. Web članci i seminari

[5] <https://hrcak.srce.hr/file/215296>

[6] Brnjevarac, D. (2021). POJAM, CILJEVI I ORGANIZACIJA NABAVE : Završni rad (Završni rad). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku

[7] [https://www.vup.hr/\\_data/files/13030410419823.pdf](https://www.vup.hr/_data/files/13030410419823.pdf)



## 9. Popis slika

Slika 1: Svrha nabave prema vrsti organizacije.....	4
Slika 2: Ciljevi poduzeća.....	7
Slika 3: Operativni ciljevi nabave .....	8
Slika 4: Uloge ISO 9001 i ISO 9004 .....	12
Slika 5: Linijska organizacija prostorno centralizirane nabave.....	18
Slika 6: Planiranje jednokratne nabave .....	22
Slika 7: Planiranje ponavljajuće nabave .....	23
Slika 8: Logo tvrtke .....	26
Slika 9: Organizacijska struktura poduzeća .....	29
Slika 10: Utjecajni faktori u odabiru dobavljača .....	31
Slika 11: Dio upitnika za ocjenjivanje dobavljača .....	32
Slika 12: Dio upitnika za ocjenjivanje dobavljača .....	33
Slika 13: AMS sustav .....	35
Slika 14: Primjer upita.....	36
Slika 15: Primjer narudžbe .....	37
Slika 16: Primjer otpremnice.....	38
Slika 17: Primjer otpremnice - potvrda o ulazu robe.....	40
Slika 18: Primjer računa .....	41