

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Odjel za ekonomiju i turizam  
"Dr. Mijo Mirković"

Patrik Božac

**Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi poduzeća "Duran d.d. Pula"**

Diplomski rad

Pula, 2013.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Odjel za ekonomiju i turizam

"Dr. Mijo Mirković"

Patrik Božac

Matični broj : 20464, redovni student

Smjer: Marketing, VII stupanj

## **Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi poduzeća "Duran d.d. Pula"**

Diplomski rad

Predmet: Ekonomска logistika

Mentor: Prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, veljača 2013.

## **SADRŽAJ**

<b>1.Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teorijske odrednice logistike.....</b>	<b>3</b>
2.1. Pojam logistike .....	3
2.2. Logistički sustavi .....	4
2.4.1. Logistika i marketing .....	5
2.4.2. Logistika i proizvodnja .....	5
2.4.3. Logistika i nabava .....	6
<b>3. Poslovna funkcija nabave .....</b>	<b>9</b>
3.1. Ciljevi nabave .....	10
3.2. Svrha nabave.....	12
3.3. Politika nabave .....	14
3.3.1. Instrumenti politike nabave.....	14
3.3.1.1. Politika količina .....	15
3.3.1.1.1. Politika zaliha.....	16
3.3.1.2. Politika kakvoće .....	18
3.3.1.2.1. Standardizacija kao sredstvo politike kakvoće .....	19
3.3.1.2.2. Norme kakvoće serije ISO 9000 – primjena u nabavi .....	20
3.4. Elementi procesa nabavljanja .....	22
3.4.1. Zahtjev za nabavu .....	24
3.4.2. Upit .....	25
3.4.3. Ponuda.....	27
3.6.4. Ugovor o nabavi.....	30
3.6.5. Narudžba .....	31
<b>4. Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi .....</b>	<b>33</b>
4.1. Organizacijska struktura .....	34
4.2. Organizacija poslovanja .....	35
4.3. Formalna i neformalna organizacija .....	36
4.4. Oblici organizacijske strukture nabave.....	37
4.4.1. Centralizacija i decentralizacija nabave .....	38
4.4.2. Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća .....	41
<b>5. Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi poduzeća "Duran d.d. Pula".....</b>	<b>49</b>

5.1. Povijesni razvoj poduzeća .....	49
5.2. Djelatnost i proizvodi poduzeća .....	50
5.3. Financijski podaci za 2010. i 2011. godinu .....	53
5.4. Ciljevi, strategija, misija i vizija poduzeća.....	54
5.5. Organizacijska struktura poduzeća .....	56
5.6. Organizacija logistike nabave u poduzeću "Duran d.d. Pula" .....	60
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>68</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>70</b>
<b>Popis slika, tablica, grafikona, priloga .....</b>	<b>71</b>

## **1.Uvod**

Tema ovog diplomskog rada je "Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi poduzeća Duran d.d. Pula". Jedan od glavnih razloga odabira ove teme je osobne naravi, s obzirom da sam imao prilike u kratkom razdoblju raditi u Odjelu nabave promatranog poduzeća.

Prilikom izrade diplomskog rada korištena je znanstvena i stručna literatura, tj. podaci različitih autora koji su nastojali prikazati utjecaj logistike na organizaciju poslovne funkcije nabave. Pored toga u izradi rada korišteni su podaci iz internih izvora poduzeća "Duran d.d. Pula". Kao prikladne metode korištene su sljedeće znanstvene metode: induktivna i deduktivna metoda, metode analize i sinteze, komparativna metoda, povijesna metoda, matematička metoda i statistička metoda.

Logistika se nalazi u gotovo svim segmentima poslovanja, a logistika nabave je dio mikrologistike koja se bavi koordinacijom svih kretanja i stanja materijala i robe od tržišta nabave (dobavljača) do proizvodnje, odnosno prodaje. Sam proces nabavljanja može biti prilično jednostavan, kao npr. nabava sitnih predmeta i inventara za rad koje djelatnik može kupiti u najbližoj prodavaonici, no u većini slučajeva taj je proces puno složeniji, skuplji i značajniji za poslovanje poduzeća što će biti i prikazano u radu.

Rad se sastoji od osam dijelova, pri čemu je uža tematika rada obrađena od drugog do petog poglavlja.

U drugom poglavlju diplomskog rada objašnjava se pojam i daje definicija logistike, logističkog sustava te opisuje odnos logistike i drugih funkcija u poslovanju.

Treće poglavlje odnosi se na poslovnu funkciju nabave, njenu svrhu, ciljeve i poslovnu politiku. Obuhvaćeni su i elementi procesa nabavljanja, od zahtjeva za nabavu do narudžbe.

U četvrtom dijelu diplomskog rada prikazuje se organizacija logističkih aktivnosti u nabavi: organizacijska struktura, centralizacija i decentralizacija nabave, formalna i neformalna organizacija te mjesto logistike nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća.

U petom poglavlju opisuje se poduzeće "Duran d.d. Pula", njegova povijest, razvoj, djelatnost, organizacijska struktura, finansijski podaci, proizvodi, organizacija logistike nabave te se prikazuje proces nabavljanja s pratećim dokumentima.

U zaključku se navode stajališta autora ovog diplomskog rada o organizaciji logističkih aktivnosti u nabavi i o procesu nabavljanja u promatranom poduzeću.

## **2. Teorijske odrednice logistike**

### **2.1. Pojam logistike**

Prepostavlja se da riječ logistika dolazi od korijena grčkih riječi "lego" i logik" koje znače "zamisliv" odnosno "proračunat, logički misleći". Međutim, porijeklo izraza je moguće tražiti i u finansijskoj riječi "loger", koje označava kratkotrajno zbrinjavanje gosta ili vojnika i njegovo smještanje u stambenu prostoriju. Logistika je kao pojam u povijesti imala uporište u različitim sferama društvenog života. U početku se pojam koristio u vojnoj terminologiji. Kako je logistika počela imati sve veći značaj u gospodarskim prilikama krajem 20. stoljeća, mnogi su autori pokušavali objasniti njezino značenje, tako da su se razvile mnoge njezine definicije.

Postojali su različiti pojmovi koji su logistiku objašnjavali kao nabava, kupnja, upravljanje materijalima i slično. Iz njih je tako proizašla opća definicija logistike, kao i definicija poslovne logistike: "Pod logistikom se podrazumjeva ukupnost aktivnosti u postavljanju, osiguranju i poboljšanju raspoloživosti svih osoba i sredstava, koje su pretpostavka, prateća pomoć ili osiguranje za tokove unutar jednog sustava."<sup>1</sup>

Definicija poslovne logistike (mikrologistike ) glasi:<sup>2</sup>

" Logistika poduzeća je ukupnost logistike zadataka i mjera koji proizlaze iz ciljeva poduzeća, a odnose se na optimalno osiguravanje materijalnih, informacijskih i vrijednosnih tokova u preobrazbenom procesu poduzeća."

S gledišta cjelokupnog gospodarskog sustava, logistiku se može obuhvatiti pojmom makrologistika, dok je s aspekta poduzeća ona obuhvaćena pojmom mikrologistika. Svladavanje prostora i vremena jedno je od temeljnih zadataka logistike iako je to dosta široka definicija kada se logistika promatra u gospodarskom smislu.

Uz sam pojam, važno je reći da je zadatak poslovne logistike praćenje, proučavanje, analiza i ispitivanje svih pojava na tržištu traženih proizvoda, u tehnološkom procesu proizvodnje, u kvaliteti usluga, u transportu, u skladištenju, u pakovanju i rukovanju proizvodima, u opskribi i

---

<sup>1</sup> Segetlija Z., Uvod u poslovnu logistiku, Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2002., str.11.

<sup>2</sup> Segetlija Z., Uvod u poslovnu logistiku, Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2002., str.11.

tome slično, naravno primjenom odgovarajućih mjera i metoda koje će kao krajnji učinak imati niže ukupne troškove.

## 2.2. Logistički sustavi

Logistiku se može shvatiti kao sustav iz samog razloga što joj je zadatak prostorno-vremenska preobrazba dobara kroz logističke procese. Poduzeća postaju logistički sustavi jer se u njima odvijaju navedeni procesi probrazbe. Važno je prilikom objašnjavanja logističkih sustava shvatiti povezanost procesa kretanja i procesa zadržavanja roba u svakodnevnoj manipulaciji. No nije samo roba ta koja je kao fizički faktor objekt koji prolazi logističkim sustavom, već su tu prisutne i informacije, energija, ljudski faktor i mnogi drugi čimbenici. Logistički su sustavi zapravo podsustavi svakog gospodarskog sustava.

Postoje različiti pristup kategoriziranja logističkih sustava.<sup>3</sup> Jedan od njih je funkcionalan pristup, prema kojem je moguće izdvojiti logistiku nabave koja djelomično spada u logistiku opskrbe, zatim logistiku proizvodnje i logistiku distribucije. Planiranje, upravljanje i kontrola preobraznih tokova sastavi su dio logističkih procesa. Unutar procesa treba logistiku nabave i logistiku distribucije gledati kao sastavne dijelove marketinške logistike, dok logistiku proizvodnje i logistiku nabave treba shvatiti kao dio logistike materijala zbog kontinuiteta nabavljanja inputa za nesmetanu proizvodnju. Spomenute logističke sustave moguće je uvrstiti u logistiku industrijskih poduzeća.

Trgovinska poduzeća nemaju proizvodnu proizvoda pa nema potrebe za logistikom proizvodnje, dok kod uslužnih poduzeća nema ni logistike distribucije već je bitan samo informacijski tijek. Iako je trgovina sam po sebi usluga, ona ipak ima kao predmet rada fizički proizvod koji uz informacijski tijek mora imati i fizičku distribuciju.

Logistički sustavi imaju troškove za inpute, dok outpute čine učinci logističkog sustava u obliku logističkih usluga. Stoga u poduzećima koja provode logistiku nabave i logistiku proizvodnje, logističku uslugu čini opskrba proizvoda ili materijala za vlastito poduzeće, dok se usluga isporuke javlja s druge strane prema vanjskim kupcima.

---

<sup>3</sup> Šamanović J., Logistički i distribucijski sustavi, Ekonomski fakultet Split, Split, 1999., str. 15.

## **2.4. Odnos logistke i drugih funkcija u poduzeću**

Koliki značaj ima logistika u poduzećima vidljivo je kroz odnos koji ona ima sa različitim poslovnim funkcijama u poduzeću. Utjecaji iz vanjskog okruženja poput konkurenčije i tendencije kretanja cijena nalaže poduzećima da unutar svojih poslovnih funkcija implementiraju logističke prednosti.

### **2.4.1. Logistika i marketing**

Međuvisnost logistike i marketinga kao poslovnih funkcija proizlazi iz činjenice da se marketinški instrumenti oblikuju kao bi zadovoljili potrebe i rješili problem kupca. Postoje koristi oblika proizvoda poput kvalitete, dizajna i imidža proizvoda koje su u marketingu važne, ali i informacije o proizvodu, mjestu i vremenu njegove nabavke. Stoga je važno istaknuti da služba prodaje mora voditi o tome računa kako bi opskrbljivala, održavala i razvijala kapacitete koje zahtjeva vlastita nabava. Ovdje je logistika distribucije prisutna dostavom (dobavljač preuzima obvezu dostave robe kupcu po nalogu nabave) i odvoženjem (kupac se obvezuje sam sebi dovesti naručenu robu) prilikom koje logistika biva uključena u marketinšku politiku, što na kraju rezultira marketinškom logistikom u poduzeću.

Budući da su proizvod, cijena, komunikacija i distribucija sastavnice marketinškog spleta, logistiku je potrebno ukomponirati kroz svaki njegov dio, što će kao rezultat dati efikasnije upravljanje troškovima odnosno pokrivanje logističkih troškova koji znaju dosegnuti i vrlo visoke udjele u cijeni koštanja proizvoda. U sve to ulaze politika komuniciranja, politika rabata na količine, politika cijena kao i sve ostale politike koje podrazumjevaju profiliranje marketinškog spleta za određeni proizvod. Informacija je jedna od glavnih resursa koje marketing rabi, a logistika je poslovna funkcija koja informacije usmjerava.

### **2.4.2. Logistika i proizvodnja**

Logistika ima trostruki odnos s proizvodnjom. Kao prvo, logistika utječe na neke odluke u proizvodnji koje su rezultat odgovora na pitanja poput što, koliko i kada proizvesti prilikom proizvodnje za poznate kupce, ali i nepoznate kupce. Logistika ima odnos sa proizvodnjom kroz osiguravanje traženih količina i opskrbljivanje proizvodnog procesa, imajući pri tom u

vidu troškove. Kao treći odnos valja spomenuti logistiku nabave koja se bavi tokovima robe i materijala od dobavljača do poduzeća, dok se logistika proizvodnje bavi unutarnjim tokovima do i unutar proizvodnih mjesta. Obje su povezane s proizvodnjom zbog pravovremene raspoloživosti određene robe i materijala uz najniže troškove.

Kod unutarnje pripreme materijala dolazi u načelu do donošenja gdje se proizvodna mjesta opskrbljuju materijalom iz skladišta materijala putem suradnika. Kada se proizvodni radnik sam opskrbljuje iz skladišta materijala govori se u načelu o odnošenju. Kod načela donošenja radi se prema planu koji unaprijed utvrđuje količine potrebnog materijala za proizvodnju, dok se kod načela odnošenja materijalom u proizvodnju upravlja putem potreba u potrošnji.<sup>4</sup>

Govoreći o logistici proizvodnje, odluke koje se donose u proizvodnji mogu imati velik utjecaj na proizvodni proces pa treba nastojati zasebno obuhvatiti logističke procese i proizvodne procese iako u iznimnim slučajevima nije ih potrebno dijeliti. Važno je reći da to dovodi do racionalizacije same proizvodnje jer se troškovi prilikom proizvodnje povećavaju, ali na strani vremenskog tijeka roba, što znači da je potrebno vremenski skratiti transport roba i materijala. Kod masovne proizvodnje logistika mora opskrbljivati proizvodna mjesta kroz duže vremenske intervale dok se kod pojedinačne proizvodnje logistika mora fleksibilnije postaviti u pogledu dopreme. Sve to vodi prema upravljanju zalihamama koje logistički sustav mora uzimati u obzir te njima racionalno raspolagati odnosno upravljati.

#### **2.4.3. Logistika i nabava**

Odnos između prodaje i proizvodnje proizlazi iz njihova marketinškog shvaćanja, a nabava je ta koja ima zadatak osigurati raspoloživost, održavanje i razvijanje dobavljanja. Prvenstveno, nabava mora upoznati dobavne kapacitete koji postoje na sadašnjim tržištima te kroz marketinške instrumente utjecati na dobavljače da isporučuju odgovarajuće proizvode.

Nabavljanje je moguće obaviti na tri načina, a to su:<sup>5</sup>

- nabavljanje prema potrebi,
- nabavljanje uz držanje zaliha i

---

<sup>4</sup> Segetlija Z., Uvod u poslovnu logistiku, Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2002., str.57.

<sup>5</sup> Segetlija Z., Uvod u poslovnu logistiku, Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2002., str.60.

- nabavka na osnovi ugovora s posebnim utanjačenjima.

Svaki od njih ima različit ujecaj na logistiku nabave.

Kada se govori o pojedinačnim nabavama u slučaju potrebe, prednost je za logistiku što su troškovi zaliha manji jer se manje kapitala veže za njih. Međutim, ovakva nabava upotrebljiva je samo ako je predmet nabave materijal i (polu)proizvodi koje je moguće odmah nabaviti i kada su potrebe nepredvidive jer bi inače došlo do zastoja u proizvodnji zbog vremena potrebnog za pristžnje materijala.

Pri držanju zaliha dolazi do odvajanja unutarnje od vanjske pripreme roba i materijala, čime se držanjem zaliha osigurava nesigurnost dostave i ostvaruje manje osciliranje u vremenu dostave od strane dobavljača pa se smanjuje rizik u nabavi dotičnog materijala. Cijena koja se pri tom plaća proizlazi iz vezivanja kapitala za zalihe i činjenice da se ugrožava optimalno izvršavanje narudžbi i time optimiziranje troškova skladištenja.

Treći način nabavljanja jest doprema u kojoj dolazi do uskladenja proizvodnje i ulaganja kojom poduzeće ima niske sigurnosne zalihe i ugovoren tok dopreme čime se nastoji otkloniti nedostatke prethodna dva načina dobave. Instrumenti politike nabave poput politika proizvoda, cijena, komuniciranja, dinamike primanja i povlačenja dobara te broja, tipa i lokacije dobavljača usko su vezana za logistiku nabave.

Politikom nabave nastoji se pridobiti poslovna suradnja s određenim dobavljačima i s njima razvijati poslovne odnose. Prema uvjetima koji se pri ugovaranju utvrđuju, svaka od strana mora izvršiti preuzete obaveze. Na taj način nabava nastoji ugovoriti i osigurati odgovarajući i neprekidan tok robe, materijala, proizvoda i poluproizvoda kao i trgovačke robe. Ovi se uvjeti različito kombiniraju, a temelj su im pravila tumačenja trgovinskih termina pod imenom "Incoterms" (engl."International commercial terms") koje je donijela međunarodna trgovačka Komora u Parizu 1936.godine.<sup>6</sup> Osnovna je svrha i cilj Incotermsa osigurati prodavateljima (izvoznicima) i kupcima (uvoznicima) u trenutku sklapanja kupoprodajnog ugovora primjerno reguliranje pravnih i ekonomskih odnosa kako bi tijekom nastanka svojih obaveza, prava i odgovornosti potpuno isključili nesporazume, pogrešno tumačenje odredaba kupoprodajnog ugovora, a time i štetne posljedice.

---

<sup>6</sup> Teretna vozila, zakoni i propisi (10.1.2011.) <<http://www.teretna-vozila.com/zakoni-i-propisi/7-hrvatska/425-zapocela-primjena-incoterms-2010-pravila.html>> (20.11.2012.)

Predmetna su se pravila nekoliko puta dopunjavala (1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000), a od 1.1.2011. u uporabi su Incoterms 2010, kojima je propisano 11 termina prikazanih na slici 1.

Slika 1. Incoterms 2010

		INCOTERMS® 2010 RULES CHART OF RESPONSIBILITY										
		Any Transport Mode		Sea/Inland Waterway Transport				Any Transport Mode				
		EXW	FCA	FAK	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DAT	DAP	DDP
Charges/Fees	Ex Works	Free Carrier*	Free Alongside Ship	Free On Board	Cost & Freight	Cost Insurance & Freight	Carriage Paid To	Carriage Insurance Paid To	Delivered at Terminal	Delivered at Place	Delivered Duty Paid	
Packaging	Buyer or Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	
Loading Charges	Buyer	Seller*	Seller	Seler	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	
Delivery to Port/Place	Buyer	Seller	Seller	Seler	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	
Export Duty & Taxes	Buyer	Seller	Seller	Seler	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	
Origin Terminal Charges	Buyer	Buyer	Seller	Seler	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	
Loading on Carriage	Buyer	Buyer	Buyer	Seler	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	
Carriage Charges	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	
Insurance						Seller		Seller				
Destination Terminal Charges	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	
Delivery to Destination	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	
Import Duty & Taxes	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	



#### INTERNATIONAL BUSINESS TRAINING®

1-800-641-0920 [www.i-b-t.net](http://www.i-b-t.net)

This chart is designed to provide a basic level of understanding of Incoterms® 2010 Rules and Definitions. For a fuller explanation of the trade terms refer to the ICC website or visit [www.i-b-t.net/incoterms.asp](http://www.i-b-t.net/incoterms.asp).

\* Seller is responsible for loading charges, if the terms state FCA at seller's facility.

© 2011, INTERMART, INC. ALL RIGHTS RESERVED. INTERMART, INTERNATIONAL BUSINESS TRAINING AND THE IBT LOGO ARE REGISTERED TRADEMARKS OF INTERMART, INC. INCOTERMS IS A REGISTERED TRADEMARK OF THE INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE.

Izvor: IBT. Incoterms <<http://www.i-b-t.net/incoterms.html>> (20.11.2012.)

### **3. Poslovna funkcija nabave**

Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava.<sup>7</sup> S aspekta funkcija što ih sadrži, pod nabavom u užem smislu podrazumijeva se odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave. To su poslovi koje je potrebno svakodnevno obavljati da bi se pravodobno realizirale definirane potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava za objektima nabave odgovarajuće kakvoće, u potreboj količini, po primjerenim cijenama, rokovima, na određenom mjestu i uz odgovarajući servis.<sup>8</sup> Operativni funkcionalni poslovi nabave jesu:<sup>9</sup>

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

Nabava u širem smislu obuhvaća i strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Zadaci nabave u širem smislu su pripremiti što bolje korištenje mogućnosti tržišta nabave, da pozitivno utječe na proizvodnu potrošnju i prodaju definiranjem vrsta, oblika i strukture ulaza uz korištenje potencijala dobavljača i vodeći računa o zaštiti

<sup>7</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.1.

<sup>8</sup> Ferišak, V., Stihović L., Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, 1989., str 5.

<sup>9</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.2.

okoliša, s ciljem da se što bolje zadovolje zahtjevi potrošača te da se maksimiziraju učinci i dobit poslovnog sustava. Nabava u širem smislu obuhvaća pored nabave materijala, dijelova, sklopova, sustava, solucija i trgovačke robe i nabavu usluga (održavanja, čišćenja, čuvarske službe, istraživanja i razvoja, savjetodavnih/konzultatskih usluga, logističkih usluga, građevinskih usluga, usluga izobrazbe kadrova itd.), prava (licenci, franšiza, najma, zakupa, lizinga) energije i sredstava za rad (opreme i investicijskih dobara). Sve za što se dobiva račun može se smatrati nabavom.<sup>10</sup>

### **3.1. Ciljevi nabave**

Općem ciju maksimiziranja dobiti poduzeća nabava doprinosi tako da interne korisnike opskrbi materijalima i uslugama uz najpovoljnije uvjete. U klasičnoj nabavi taj se cilj nastoji ostvariti na način da se što više snize nabavne cijene materijala i usluga, odnosno troškovi nabavljanja. U suvremenoj je nabavi sniženje troškova nabave materijala i usluga samo jedan od ciljeva. Troškove valja promatrati cjelovito, da bi se ostvarile koristi za dobavljače, kupce proizvoda i usluga vlastite organizacije te za društvo u cjelini. Uz ekonomski sve više na značenju dobivaju i ekološki ciljevi jer raste društvena svijest o potrebi zaštite okoliša.

Opći ciljevi suvremene nabave:<sup>11</sup>

- funkcionalno odgovarajuća kakvoća materijala i usluga
- najpovoljnija cijena
- ekonomična količina
- pravovremenost
- nabava sa najpovoljnijih izvora
- visok servis isporuke
- uz najveću moguću zaštitu okoliša i prirodnih resursa
- najmanji rizik
- najniži troškovi
- dobri odnosi s dobavljačima

---

10 Ferišak, V., Stihović L., Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, 1989., str 6.

11 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.29.

Kriteriji razlikovanja ciljeva jesu:<sup>12</sup>

1. sadržaj ciljeva:

- ekonomski ciljevi
- monetarni: ostvarenje dobiti, ostvarenje prodaje, rentabilnost poslovanja, osiguranje likvidnosti i sl.;
- nemonetarni: neovisnost, prestiž, tržišna moć, društveni i politički utjecaj, partnerstvo s dobavljačima itd.;
- socijalni ciljevi: socijalna sigurnost djelatnika, zadovoljstvo poslom, mogućnost napredovanja i sl.;
- ekološki ciljevi: sačuvati resurse, smanjiti potrošnju vode i energije, siguran prijevoz opasnih materijala itd.

2. dimenzije ciljeva:

- opseg ciljeva: količine koje treba nabaviti, količine isporuke, visine zaliha i sl.;
- vremenska dimenzija: dugoročne, srednjoročne i kratkoročne potrebe, vrijeme nabavljanja, vrijeme isporuke itd.;
- prostorna dimenzija: mjesto potrošnje materijala, mjesto isporuke, mjesto skladištenja isl.;

3. hijerarhija ciljeva:

- temeljni ciljevi: ciljevi cjelokupnog poslovanja (strateški i taktički ciljevi);
- ciljevi poslovnih funkcija: usklađen rad poslovnih funkcija, povećanje kakvoće rada i sl.;
- instrumentalni ciljevi na pojedinim područjima rada: prisutnost na tržištu, stalnost izvora nabave, stalnost količina nabave itd.

4. međuvisnost ciljeva:

- komplementarni ciljevi: ostvarenje jednog cilja ovisi o stvarenju drugog cilja (nadopunjaju se), npr. veće nabavne količine i niže nabavne cijene.;

---

12 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.30.

- konfliktni ciljevi: konkurenčni odnosi pa opsežnije ostvarenje jednog cilja dovodi do slabijeg ostvarenja drugih ciljeva, npr. ciljevi ekonomičnosti i sigurnosti, zbog toga je potrebno postaviti prioritete ostvarenja ciljeva;
- neutralni ciljevi: odnosi među ciljevima su indiferentni, tj. nisu međusobno ovisni.

5. značenje ciljeva:

- glavni ciljevi: imaju veliko značenje (npr. pravodobna opskrba)
- dodatni ciljevi: imaju manje značenje (npr. smanjenje količine prosječnih zaliha).

### **3.2. Svrha nabave**

Svrha funkcije nabave je da ostvari postavljene ciljeve u svezi s opskrbom organizacije, čiji je sastavni dio, svim potrebnim sredstvima, uslugama i energijom što se ne proizvode u vlastitoj režiji. U suradnji s drugim poslovnim funkcijama i organizacijskim jedinicama nabava mora osigurati harmonično odvijanje procesa poslovanja u skladu s interesima tvrtke, djelatnika i društvene zajednice. Donositelji odluka o nabavi nastoje uravnotežiti navedene konfliktne ciljeve i naći kompromisna rješenja, da bi ostvarili što bolju opskrbu.

Pri tome trebaju voditi računa:<sup>13</sup>

- da osiguraju kontinuirano zadovoljavanje potreba vlastite organizacije uz održavanje dobrih poslovnih odnosa s dobavljačima,
- da razvijaju alternativne i nove izvore nabave s ciljem da se izbjegnu poteškoće u opskribi i da se pripremi zadovoljavanje novih potreba,
- da poslove obavljaju uz poštivanje etičkih načela,
- da uspostave načne opskrbe koji će najbolje zadovoljiti zahtjeve sigurnosti i ekonomičnosti,
- o razvoju kadrova i organizacije službe nabave, kao i kadrova koji sudjeluju u operativnim poslovima nabave,

---

<sup>13</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.45.

- da uspostave odnose s drugim poslovnim funkcijama.

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

Efikasnost nabave se sastoji u pribavljanju potrebnih sredstava, usluga i energije uz što povoljnija ulaganja, tj. u obavljanju zadataka na odgovarajući način (engl.doing the thing right). Efikasnost se mjeri odnosom izlaza procesa, odnosno rezultata nabave i ulaza (uloženog rada, vremena, sredstava i informacija).<sup>14</sup>

Mjerenje efikasnosti:

$$\text{Efikasnost} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Efikasnost se temelji na načelima ekonomičnosti i štedljivosti. Dok je efikasnost orijentirana ukupnim rezultatima, ekonomičnost je orijentirana procesima i mjeri se odnosom ostvarene vrijednosti nabave i troškova, što znači da zadatke nabave valja obavljati troškovno učinkovito. To će se postići ako se opskrbu određenog opsega realizira uz što manje troškove ili ako se s raspoloživim sredstvima ostvare što bolji rezultati opskrbe.

Mjerenje ekonomičnosti:<sup>15</sup>

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{Vrijednost nabave}}{\text{Troškovi nabave}}$$

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

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

Efektivnost označuje odnos između postavljenih ciljeva i rezultata (učinaka) nabave, tj. promatra se obavlja li nabava prave zadatke (engl.doing the right thing), loji su značajni za ekonomičnu i štedljivu opskrbu<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.45.

<sup>15</sup> Ferišak, V., Stihović L., Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, 1989., str.10.

Određenje efektivnosti:

$$\text{Efektivnost} = \frac{\text{Ostvarenje ciljeva}}{\text{Ciljevi nabave}}$$

Ostvarenje ciljeva nabave ocjenjuje se prema zadovoljenju potreba korisnika opskrbe (output nabave) i učinaka realizirane opskrbe (outcome). Često se ciljevi definiraju samo kvalitativno, da bi se izbjegla osobna odgovornost djelatnika nabave. Efektivnost će se povećati ako je nabava procesno orijentirana te ako vodi brigu o svojem doprinosu stvaranja vrijednosti u lancu opskrbe.

### 3.3. Politika nabave

Politika nabave predstavlja skup zamisli i stavova na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave, te izabiru putovi, način, sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje<sup>17</sup>. Koncepcija nabave predstavlja zamisli (skicu, nacrt) načina realizacije politike nabave. Koncepcijom nabave postavljaju se kriteriji ponašanja rukovodstvu i osoblju nabave u rješavanju zadataka nabave na temelju postavljenih ciljeva nabave i filozofije nabave. Prema koncepciji nabave donose se dugoročne, srednjoročne i kratkoročne poslovne odluke u nabavi i izabire se strategija, tj. putovi ostvarenja postavljene koncepcije. Filozofija nabave izražava se općim stavovima o djelatnosti i potrebnom ponašanju nabave, kojih se valja pridržavati i o kojima je potrebno stalno voditi brigu o poslovanju i radu nabave.

#### 3.3.1. Instrumenti politike nabave

Instrumenti politike nabave su sve varijable s područja nabave koje utječu na ostvarivanje ciljeva nabave. U literaturi se nailazi na različite podjele instrumenata politike nabave koji se razlikuju prema stupnju učestalosti ili značenju njihove primjene u praksi. Zbog toga se neki

16 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.46.

17 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.61.

instrumenti češće navode i detaljnije obrađuju poput: politike količine, politike kakvoće, politike nabavnih cijena i plaćanja, politika izvora nabave i odnosa s dobavljačima, dok se neki javljaju rijetko ili se uopće ne navode (npr. politika odnosa s javnošću, politika oglašavanja, politika oblikovanja proizvoda).

Intenzitet korištenja instrumenata politika nabave u velikoj mjeri ovisi o odnosima na tržištu, tržišnim aktivnostima i primjenjenim instrumentima politike prodaje dobavljača, pa je potrebna strukturna sličnost politike nabave kupca s politikom prodaje dobavljača, da bi se što bolje i što povoljnije ostvarili ciljevi nabave.

Instrumente politike nabave nije dobro koristiti pojedinačno, već ih treba kombinirati da bi se postigli sinergijski efekti, pri čemu se govori o miksu nabave.

### **3.3.1.1. Politika količina**

Nabava mora nakon istraživanja potreba pribaviti predmete rada određene kakvoće u odgovarajućoj količini i rokovima, da budu pravodobno raspoloživi za proizvodnu potrošnju i prodaju. Pitanje količine nabave pojedinih materijala istodobno je povezano s rokovima isporuke, ali i s politikom skladištenja i zaliha, kao i politikom cijena. U politici količina valja voditi računa o ekonomičnosti nabave, tj. o mogućnostima sniženja troškova nabave, dopreme, skladištenja i zaliha.

Osim ekonomičnosti, u politici količina značajnu ulogu ima i sigurnost opskrbe. Usklađivanje zahtjeva sigurnosti i ekonomičnosti temelj je politike količina nabave, zaliha, odnosa između količina vlastite proizvodnje i nabave, odnosa investicija i zakupa ili najma.

Ukupna količina nabave (KN) pojedinih predmeta rada određuje se tako da se od plana potrebnih predmeta rada na početku godine (PK) oduzmu postojeće (početne) zalihe (ZP) i dodaju tzv. završne zalihe (ZZ) koje su potrebne za kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije u novom planskom razdoblju, tj. napravi se materijalna bilanca:<sup>18</sup>

$$KN = PK - ZP + ZZ$$

---

<sup>18</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.66.

Na temelju utvrđene ukupne količine nabave planiraju se troškovi nabave, dopreme, skladištenja i zaliha. Matematičkim proračunom može se izračunati ili optimalna (ekonomična) količina nabave ili optimalni (ekonomični) broj nabavki u planskom razdoblju, što je podloga u vođenju politike količine nabave, količina isporuka i količina dostave materijala na mesta potrošnje.

Prije donošenja odluke o nabavi potrebno je ispitati:<sup>19</sup>

- ◆ kolebanja potrebe materijala u tijeku planskog razdoblja
- ◆ je li razdoblje nabavljanja konstantno
- ◆ jesu li nabavne cijene fiksne ili se razlikuju zbog popusta i dodataka na različite količine nabave
- ◆ jesu li troškovi dopreme fiksni
- ◆ da li troškovi narudžbe fiksni ili rastu proporcionalno s brojem narudžbi
- ◆ rastu li troškovi zaliha i skladištenja proporcionalno s porastom količina
- ◆ je li minimalna količina isporuke dobavljača ograničavajući čimbenik nabave
- ◆ raspolaže li nabava s dovoljnom količinom obrtnih sredstava
- ◆ raspolaže li nabava s odgovarajućim skladištem
- ◆ mogu li se kooperacijom u nabavljanju ili skladištenju stvoriti uvjeti za nabavu u optimalnim količinama

### **3.3.1.1. Politika zaliha**

Politika zaliha brine da zalihe budu tolike da osiguraju kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije, a da istodobno budu ekonomične. Zalihe su potrebne radi korištenja povoljnije situacije i uvjeta na tržištu nabave, tj. da se može nabavljati u najpovoljnijim količinama. Zbog toga jednom utvrđene normative zaliha valja mjenjati u skladu s promjenama uvjeta na tržištu nabave i potrebama proizvodne potrošnje i prodaje vlastitog poduzeća.

Postoje tri poremećaja u nabavi, a to su prekonormne i nekurentne zalihe koje predstavljaju višak materijala za planirane potrebe, dok se u slučaju nedostatnih zaliha ne mogu pokriti planirane potrebe.

---

19 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.66.

Prekonormne zalihe nastaju ako se poremete odnosi između dinamike i količina isporuka, te dinamike i količina potrošnje predmeta rada zbog čega se zalihe povećavaju iznad normativa maksimalne zalihe. Do poremećaja može doći iz više razloga (npr. zbog zastoja u proizvodnji, zbog većih isporuka dobavljača, zbog izmjena plana proizvodnje, promjene strategije nabave itd.). Posljedice ovog poremećaja mogu se smanjiti ako se uspostavi informacijski sustav s povratnim vezama, koji omogućuje brzo reagiranje na otklone u logističkom lancu. Prekonormne zalihe u malim količinama moguće je eliminirati na način da se zalihe svedu u granice normativa promjenom dinamike i količina isporuke tih predmeta rada od dobavljača. Ukoliko se pojave u velikim količinama ili vrijednostima, onda bi zbog ekonomičnosti poslovanja s materijalima bilo najbolje takve zalihe smanjiti prodajom te uskladiti isporuke materijala s potrošnjom. Prekonormne zalihe utječu na smanjenje koeficijenta obrtaja materijala pa su jedan od uzroka nastanka nekurentnih zaliha.<sup>20</sup>

Nekurentne zalihe označavaju sve zalihe koje nemaju dovoljan koeficijent obrtaja. Nekurentne zalihe mogu biti zalihe nepotrebnog ili potrebnog materijala. Nekurentne zalihe nepotrebnog materijala mogu nastati zbog izmjena proizvodnog programa, izmjene tehnologije, gubitka uporabne vrijednosti materijala i sl. Ovaj problem može se riješiti na dva načina: ako je tržište zainteresirano za te zalihe treba ih prodati. U slučaju da nemaju vrijednosti na tržištu takav se materijal može otpisati, eventualno prodati ili deponirati kao otpad.

Nekurentne zalihe potrebnog materijala mogu nastati zbog raznih promjena koje utječu na smanjenje potrošnje određenih materijala, a da te promjene nisu na vrijeme najavljene i da se nije sagledala ekonomičnost tih promjena s aspekta količina materijala na zalihi, ugovorene dinamike i količine isporuke tih materijala.<sup>21</sup> Rješavanje problema je ovisno o vrijednosti materijala na tržištu. Ako materijal nema vrijednost na tržištu tad ga treba što prije potrošiti i pri tom voditi računa da se isporuka i potrošnja materijala usklade. Ako zalihe imaju vrijednost na tržištu višak treba prodati ili ga ustupiti drugim korisnicima ili kooperantima, te uskladiti isporuku i potrošnju materijala.

Odluku o tome, kad će neki materijal biti proglašen nekurentnim treba temeljiti na različitim čimbenicima koji determiniraju ekonomičnost i sigurnost zalihe, zatim na temelju kretanja cijena na tržištu te na temelju uvjeta nabave i potrošnje materijala.

---

20 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.68.

21 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.69.

Nedostatne zalihe ne zadovoljavaju potrebe procesa reprodukcije jer je isporučeno premalo predmeta rada, predmet rada je isporučen prekasno ili se radi o prostorno neodgovarajućem pokrivanju potreba.<sup>22</sup>

### **3.3.1.2. Politika kakvoće**

Politikom kakvoće definira se podloga određivanja i ostvarivanja ciljeva koji se odnose na vrste i osobine predmeta nabave. Kakvoća/kvaliteta je kriterij čije ispunjenje ima odlučujuće značenje za izbor ponude dobavljača. Potrebna kakvoća definirana je zahtjevima korisnika i uvjetima primjene dobara. Može se odrediti ili specificirati kao skup/osobina materijala, proizvoda ili usluga relevantnih za ispunjenje ciljeva namjene dobara i/ili usluga (dimenzije materijala, kemijski sastav, fizikalna svojstva, biološka svojstva, optička svojstva, funkcionalnost, ekološke osobine...).<sup>23</sup>

Za potrebe nabave valja navesti značajke kakvoće s podacima o toleranciji. Specifikacija zahtjeva kakvoće predmeta nabave može se napraviti na razne načine, od navođenja podataka o osobinama i granicama tolerancije do navođenja trgovačkog naziva (marke) proizvoda. Klasična kontrola kakvoće organizirana je kod dobavljača (posjet pogonima). Kod uobičajenih trgovačkih marki materijala i serijskih proizvoda ispituje se postoji li svjedožba (certifikat) neovisne organizacije o propisanoj normi kakvoće. Danas su najpoznatije takve svjedožbe ISO 9001-9004, kojim u Europskoj uniji odgovaraju oznake EN 29001-29004. Klasična kontrola kakvoće (kod dobavljača), nastavlja se prijemnom kontrolom kupca, kontrolom tijekom vlastite proizvodnje i kontrolom kakvoće vlastitih gotovih proizvoda. Osiguranje kakvoće ne isključuje mjere kontrole kakvoće, nego ih proširuje na planiranje kakvoće i ispitivanje kakvoće te mjere izbjegavanja grešaka tijekom procesa proizvodnje, odnosno obavljanja usluga.<sup>24</sup>

---

22 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.71.

23 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., Str.90.

24 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., Str.97.

Politika osiguranja kakvoće u nabavi provodi se djelotvornom kooperacijom s dobavljačima u svezi unapređenja razine kakvoće njihovih proizvoda/usluga te sudjelovanjem predstavnika nabave u planiranju i provedbi svih mjera ispitivanja kakvoće i eliminiranja uzroka greške proizvoda/usluga. Djelatnici nabave moraju pomoći i dobavljačima da povećaju kakvoću isporuka, tj. da povećaju pouzdanost isporuka, postotak isporuka materijala bez grešaka, pravodobno i na pravom mjestu, tako da ih upoznaju sa značenjem njihovih proizvoda/usluga za cijeli sustav.

Suvremeni management kakvoće orijentiran je na povezivanje zahtjeva svih faza procesa stvaranja vrijednosti i korištenja proizvoda/usluga radi ostvarenja potrebne kakvoće. Kakvoća se odnosi na učinke poduzeća kao cjeline, a i pored kakvoće proizvoda odnosi se na dokumentaciju za primjenu proizvoda, na količinske i vremenske zahtjeve zadovoljavanja potreba, na inovacije kakvoće i dr., tj. na kakvoću ukupnog poslovanja što se označava kao "Total Quality Management" (TGM) ili kakvoća ukupnog poslovanja. Sustav TGM-a moraju prihvatići i rukovoditelji i djelatnici. S dobavljačima se mora provoditi razmjena informacija, ideja i prijedloga u svezi kakvoće dobara i usluga te poslovanja s njima. Jedna i druga strana mora ukazivati na teškoće, s ciljem da ih se pravodobno ukloni.

### **3.3.1.2.1. Standardizacija kao sredstvo politike kakvoće**

Svaki proizvod, a i njegove dijelove, moguće je oblikovati pojedinačno, ali se to u praksi pokazalo kao neracionalno, odnosno neekonomično rješenje. Zbog tehničkih i ekonomskih razloga ima smisla ukloniti nepotrebne raznolikosti, odnosno koristiti dobra jednoličnih osobina, koje zadovoljavaju potrebe određene primjene. Postupak svođenja raznolikih dobara na manji broj određenih svojstava (oblika, dimenzija, težine, čvrstoće, boja, postojanosti i dr.) naziva se standardizacija.<sup>25</sup>

Razlikujemo dvije vrste standardizacije: normizacija i tipizacija.

Normizacija je postupak određivanja jedinstvenih fizičkih i/ili kemijskih značajki materijala, dijelova, sklopova namijenjenih raznovrsnim potrebama, s ciljem da se pojednostavni i

---

<sup>25</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.100.

pojeftini njihov razvoj, proizvodnja, nabava, skladištenje, distribucija i primjena, ali i zaštita okoliša, zdravlja, te znanstvena i tehnološka suradnja.<sup>26</sup>

Razlikujemo četiri skupine normi:

- I. međunarodne norme – ISO, IEC
- II. državne/nacionalne norme – Hrvatski zavod za norme
- III. norme udruga – odnose se na određena područja, a imaju karakter preporuke (npr. udruga njemačkih elektrotehničara)
- IV. norme poduzeća – razlikujemo: norme dimenzije, kakvoće, ispitivanja osobina sirovina i proizvoda, sigurnosti, isporuke, proizvodnje, sporazumijevanja, naziva, planiranja, konstruiranja i norme sortiranja.

Normizacija količina provodi se za potrebe sustava nabavljanja pa se u tom kontekstu razlikuju ukupno potrebne količine, ekonomične količine nabave, normirane količine nabave (stalna, unaprijed određena količina nabave), minimalna količina nabave.

Tipizacija je proces uklanjanja nepotrebnih raznolikosti u svezi vrste, dimenzija i izgleda cjelovitih proizvoda – agregata.<sup>27</sup> Razlikujemo tipizaciju u okvirima države, u okviru udruga (asocijacija) poduzeća, u okviru poduzeća koja kooperiraju i tipizacija unutar poduzeća.

### **3.3.1.2.2. Norme kakvoće serije ISO 9000 – primjena u nabavi**

Međunarodna organizacija za standardizaciju – ISO – u Ženevi, brine se o određivanju općih normi koje vrijede u cijelom svijetu. U suvremenom prometu posebno značenje imaju norme serije ISO 9000 iz 1987. tj. norme ISO 9001 do 9004.

Norme ISO 9000 sadrže smjernice za uspostavljanje i osiguranje sustava kakvoće, te za dokazivanje razine osiguranja kakvoće nekog poduzeća koje nešto proizvodi, prodaje ili pruža usluge.<sup>28</sup>

---

26 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.100-101.

27 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.103.

ISO 9001 definira sustav kakvoće u konstrukciji, razvoju, proizvodnji, instalaciji/montaži i servisu tj. u cijelom životnom ciklusu proizvoda. Koristi su u proizvodnim i uslužnim poduzećima.

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

ISO 9003 definira sustav osiguranja kakvoće u završnom ispitivanju/kontroli gotovih proizvoda

ISO 9004 sadrži smjernice za rukovodne, organizacijske, tehničke, administrativne i kadrovske pripreme, te zadatke u svezi provedbe sustava osiguranja kakvoće u vlastitoj organizaciji.

Poduzeća mogu pribaviti ISO certifikate od neovisnih institucija, koje su akreditirane za ocjenu i kontrolu osiguranja kakvoće u skladu s tim normama. Proizvod/usluga dobavljača koji dokaže da posluje u skladu sa ISO standardima zahtjeva minimum posla vrednovanja kakvoće, kontrole rokova, prijemne kontrole itd., te se time smanjuju troškovi vezani uz kontrolu kakvoće.

Načela osiguranja kakvoće koji se pridržavaju i proklamiraju poduzeća sa ISO certifikatom:<sup>29</sup>

- Mi uvijek osiguravamo kakvoću u skladu s potrebama kupaca;
- Naši se proizvodi moraju uvijek isporučivati u dogovorenem vrijeme i na dogovorenom mjestu;
- Kupce informiramo o pravilnoj primjeni naših proizvoda i upozoravamo ih na moguće štete zbog pogrešne primjene;
- Eventualne greške ili nedostatke naših proizvoda urgentno uklanjamo uz najmanje neugodnosti za naše korisnike;
- Radimo na stalnom poboljšanju kakvoće naših proizvoda;
- Brinemo se za izradu proizvoda bez grešaka, a svaki djelatnik mora imati mogućnost da sam ispita i dokumentira kakvoću svog rada.

---

28 Vulić, N. Sustavi upravljanja kvalitetom, Veleučilište u Splitu, Split, 2001., str. 40.

29 ISO org. ISO 9000 <[http://www.iso.org/iso/iso\\_9000](http://www.iso.org/iso/iso_9000)> (25.11.2012.)

### **3.4. Elementi procesa nabavljanja**

Proces nabavljanja obuhvaća sve aktivnosti u svezi pripreme i izvršenja kupnje, isporuke, dopreme, prijama i skladištenja predmeta inputa te njihova disponiranja u skladu sa zahtjevima korisnika. Sinonimi procesu nabavljanja su: tehnika nabavljanja, postupak nabavljanja, odvijanje procedure nabave i sustav nabave.

Promatra li se proces nabavljanja analitički onda su to sljedeće aktivnosti:<sup>30</sup>

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

Prva faza operativnog procesa nabavljanja je naručivanje predmeta nabave, koja započinje izdavanjem, prikupljanjem i obradom zahtjeva za nabavu, kako bi smo utvrdili količine nabave, a nastavlja se utvrđivanjem i izborom izvora nabave, izradom i slanjem upita dobavljačima, prikupljanjem i ispitivanjem ponuda, vođenjem pregovora te izborom ponude i sklapanjem ugovora o kupnji. Nakon naručivanja slijedi izvršenje ugovora/narudžbe. To je faza u kojoj dobavljač robu treba proizvesti, ako je nema na zalihi, pripremiti isporuku (sortirati, zapakirati, staviti na palete ili na kontejnere) i zajedno s dokumentima o isporuci

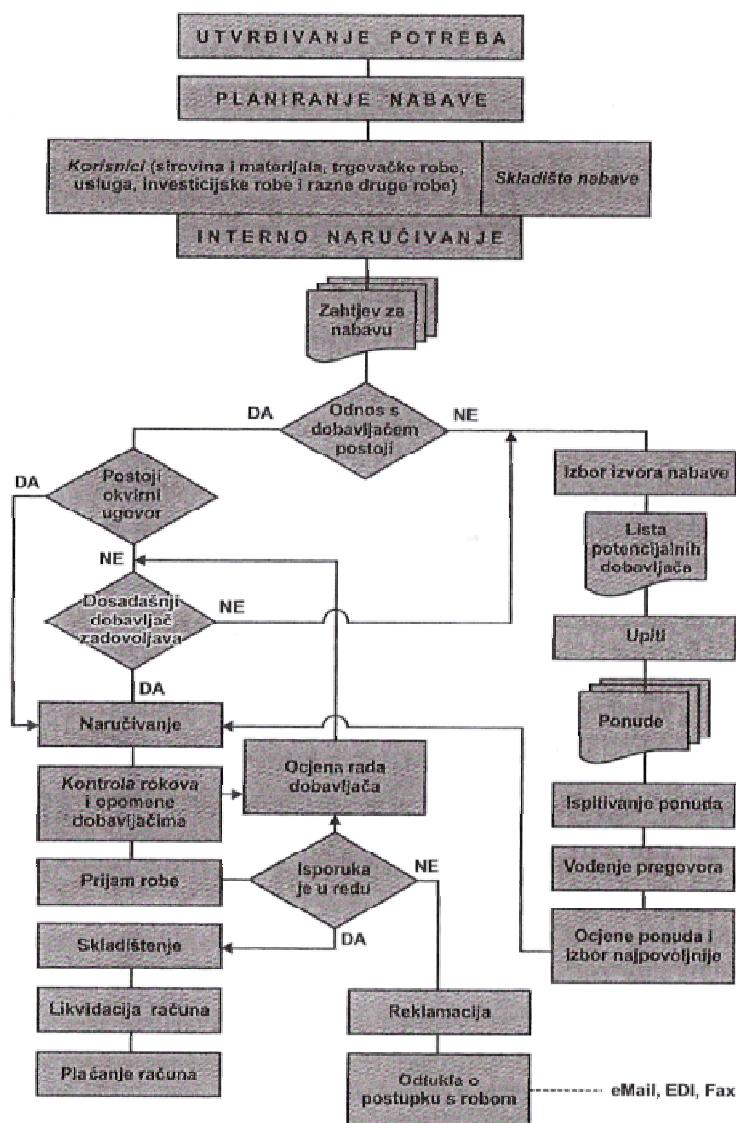
---

<sup>30</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.417.

otpremiti kupcu u skladu s ugovorom. Potom slijedi faza manipulacije i transporta (vanjskog i unutarnjeg) te prijama, skladištenja i izdavanja predmeta rada korisnicima.

Aktivnosti procesa nabavljanja valja koordinirati da djeluju usklađeno uz što manje uskih grla, praznih hodova, kvalitativnih pogoršanja i sl. Posebnu pozornost valja usmjeriti na procese stvaranja vrijednosti, a treba eliminirati aktivnosti koje ne pridonose stvaranju vrijednosti, tj. aktivnosti koje zahtijevaju određeni rad i stvaraju troškove, a korisnici/kupci ih ne priznaju. Isto tako je značajno da se uskladi i vrijeme odvijanja aktivnosti s ciljem da se skrati ukupno potrebno vrijeme odvijanja procesa nabavljanja.

Slika 2. Odvijanje procesa nabavljanja



Izvor: Ferišak Vilim., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., Str.417

### **3.4.1. Zahtjev za nabavu**

Zahtjev ili nalog za nabavu (trebovnica materijala , interna narudžba, zahtjevnica materijala) mogu izdati organizacijske jedinice kojima su potrebni materijali ili usluge (priprema rada, služba razvoja, laboratorij, poslovne jedinice ovlaštene za promet roba i usluga – proizvodne jedinice, prodavaonice i dr.).

Zahtjev za nabavu mora osim podataka o vrsti (šifra i naziv), obilježjima i količini potreba te datuma ispostavljanja zahtjeva i podataka o onome tko je ispostavio zahtjev, sadržavati podatke u kojim rokovima i gdje treba ispostaviti materijal, odnosno gdje je potrebno obaviti usluge, zatim oznake namjene (npr.sirovina, potrošni materijal, pogonski materijal, dio za dogradnju nekog stroja ili uređaja, pričuvni dio, supstitut, novi uređaj, zamjenski uređaj i sl.), kakve ateste materijal mora imati (npr. kemijskog sastava, mehaničkih osobina) i koja ispitivanja je morao proći (npr. radiografsko, ultrazvukom, hidraulične testove), prijedlog potencijalnog dobavljača, podatke o načinu pakiranja i prema potrebi nacrte ili drugu dokumentaciju (npr. propagandni materijal proizvođača) koja može poslužiti nabavi.<sup>31</sup>

Ponekad je potrebno navesti i posebne upute u svezi predmeta nabave.

Uobičajeno je da se u slučajevima pojedinačne opskrbe zahtjev izdaje u pisanom obliku i da na putu do nabave dobije suglasnost centralne tehničke službe ili nadležnog rukovodstva u poduzeću te finansijske službe, koja ga kontira, preispituje raspoloživa finansijska sredstva i nakon što na zahtjevu potvrdi svoju suglasnost dostavlja ga službi nabave. U slučajevima opskrbe s vlastitim zaliha zahtjevi za nabavu dostavljaju se skladišnoj službi, koja na temelju njih pripremi i izdaje tražene materijale korisnicima. Zbog racionalizacije posla koriste se posebni obrasci zahtjeva, koje u načelu popunjavaju korisnici, odnosno ovlaštene osobe u organizacijskoj jedinici korisnika (međutim to nerijetko radi skladištar, a korisnik ili ovlaštena osoba samo potpiše popunjeni zahtjev). Za materijale kojim se korisnici opskrbljuju s vlastitim zaliha koje se stalno nadopunjaju, umjesto obrazaca zahtjeva za nabavu koristila se u uvjetima ručne obrade, tzv. "prijenosna kartica" (engl.traveling requisition).<sup>32</sup> Jedna prijenosna kartica predviđena je za otprilike 30 zahtjeva, a cirkulira između korisnika i skladišta kao nosilac informacija o zahtjevanom i izdanom materijalu. Prelaskom na elektroničko poslovanje

31 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.420.

32 Robert M. Monczka, Robert B. Handfield, Larry C. Giunipero, James L. Patterson, Purchasing and Supply Chain Management, fourth edition, South -Western 2009.,str 50.

prijenosna kartica je izgubila svoju svrhu, a umjesto nje koriste se liste dispozicije ili liste prijedloga za nabavu. U tim listama navedene vrste i količine materijala tretiraju se, u pravilu, kao prijedlog potreba, za koje nabave treba ispitati može li u skladu s primjenjenim sustavom nabavljanja i politikom zaliha materijale izdati u količini i rokovima u skladu s planom potrošnje/prodaje.

Zahtjeve za nabavu potrebno je prije donošenja odluke o nabavi preispitati kako bi se utvrdilo sljedeće:<sup>33</sup>

1. Jesu li zahtjevani predmeti nabave jednoznačno specificirani? Jesu li za materijale navedene njihove šifre,naziv, a ako je riječ o novim predmetima nabave, njihova kakvoća, funkcije, namjena, kod strojeva učinci, način pogona i ostalo što nabavi omogućuje nedvosmisleno identificiranje?
2. Je li zahtjevana vrsta i količina predmeta nabave predviđena planom nabave, a ako nije na koji će način biti pokriveni troškovi nabave?
3. Jesu li normirane količine i rokovi nabave?
4. Postoji li ekonomski opravdanost nabave, mogućnost korištenja rezerviranih zaliha ili mogućnosti supstitucije s raspoloživim ili jeftinijim materijalom?
5. Mogu li se potrebni predmeti pribaviti recipročnom nabavom, kooperacijom u nabavi ili, kod strojeva, postoji li mogućnost zakupa ili najma?
6. Sadrže li zahtjevi sve potrebne podatke i jesu li potpisani od strane ovlaštene osobe, kako bi se bez odlaganja moglo nastaviti proces nabavljanja.

### **3.4.2. Upit**

Upit predstavlja zahtjev dobavljaču da dostavi ponudu ili informacije o njihovim proizvodima, odnosno uslugama. Za elektronički dostavljene upite često se koristi engl. skraćenica E-RFX, koja se odnosi na više pojmove "Request for..." i to: Request for Proposal – RFP, precizno definira zahtjeve u svezi funkcija traženog proizvoda ili usluge, Request for Quotation – RFQ su upiti kojima se traži ponude jednoznačno specificiranih, a na tržištu uobičajenih proizvoda ili usluga i Request for Information – RFI se odnosi na traženje

---

<sup>33</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.422

informacija s ciljem da se može bolje specificirati zahtjeve u upitu<sup>34</sup>. Upitima se provodi konkretno ispitivanje situacije na tržištu nabave.

Polazište za izbor dobavljačima kojima će se dostaviti upiti su podatci o poznatim izvorima nabave te podaci koje se prikupi pretraživanjem on-line baze podataka, kataloga proizvoda, te drugih izvora podataka. Ako želimo više saznati o određenom dobavljaču često je to moguće posjetom njegovoj web stranici, na kojoj se mogu pronaći aktualni podatci o poduzeću, njegovim proizvodima i/ili uslugama, o organizaciji i dr.

Upiti se šalju:

- Ako na tržištu postoji više potencijalnih dobavljača od kojih valja zatražiti ponude;
- Ako nabava želi iskoristiti povoljnu tržišnu situaciju (npr.nabava sezonskih proizvoda i sirovina u vrijeme veće ponude);
- Kada se jave teškoće u opskrbi s postojećih izvora i valja se orijentirati na nove izvore nabave/dobavljače;
- Kada se želi potencijalne dobavljače upoznati s očekivanim specifičnim potrebama u slijedećem planskom razdoblju;
- Zbog prikupljanja informacija o mogućnostima i uvjetima nabave predmeta rada (RFI) za potrebe: izrade novih proizvoda, ispitivanja mogućnosti supstitucije korištenih materijala, ispitivanja u svezi odluke "proizvoditi ili nabaviti" te za usporedbu cijena, obilježja i uvjeta nabave pojedinih materijala.

Upit se uglavnom dostavljaju pismeno putem telefaksa ili e-mail-a, a rjeđe se postavljaju usmeni upiti (u tom slučaju treba ga potvrditi pismenim upitom).

Prema sadržaju upita razlikuju se:<sup>35</sup>

- konstrukcijski orijentirani upiti (RFQ) – detaljno su određena obilježja predmeta nabave u skladu s rješenjima i zahtjevima (nacrt, specifikacija elemenata proizvoda), te dobavljač treba ponuditi upravo takvo rješenje, bez izmjena.

---

<sup>34</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.423.

<sup>35</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.424.

- funkcionalno orijentirani upiti (RFP) – sadrže podatke o zahtjevima (tehničkim i ekonomskim) koje mora ispuniti predmet nabave, a dobavljaču se prepušta da ponudi rješenje koje smatra da je najpovoljnije u konkretnom slučaju.

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

- naziv i adresu poduzeća koje šalje upit;
- datum upita i šifru upita na koju se dobavljač treba pozvati u ponudi ili ako ima pitanja prije dostavljanja ponude;
- neutralni opis predmeta za koji se šalje upit napravljen prema opće poznatim standardima;
- količinu potreba u određenim rokovima, što je dobavljaču značajno za izradu kalkulacije prodajne cijene;
- potreban rok isporuke predmeta nabave;
- adresa odredišta na koju se otprema roba te klauzulu s kojom se određuje gdje i uz koje uvjete je dobavljač obvezan predati robu kupcu;
- način plaćanja ako se roba želi nabaviti na kredit, kompenzacijom ili da se plati na neki drugi nabavi dostupan način;
- zahtjev da se raščlani ponuđena ukupna cijena prema elementima strukture cijene radi boljeg analiziranja ponuda i usporedbu pojedinih stavki;
- rok dostavljanja ponude;
- opći uvjeti nabave.

Prema potrebi mogu se: navesti tehnički propisi koji se odnose na kakvoću proizvoda, tražiti jamstvo kakvoće proizvoda, uz ponudu tražiti uzorke, modele, nacrte, sheme, tehničke analize i sl.

### **3.4.3. Ponuda**

Ponuda je od ponuđača izražena pismena ili usmena suglasnost jednoj ili više određenih osoba za izvršenje konkretnog djela uz definirane uvjete.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.427.

S pravnog gledišta ponuda je prijedlog za sklapanje ugovora upućen jednoj ili više određenih osoba. Prijedlog upućen neodređenom broju osoba smatraće se samo pozivom da se uputi ponuda.<sup>37</sup> U tom smislu ponudom se ne mogu smatrati oglasi u novinama, prospekti i cjenici jer nisu naslovljeni određenim osobama.

Ponudu mogu dati i prodavalac i kupac, ali se u gospodarskoj praksi ponudom tretira prijedlog kojim prodavalac nudi proizvode i usluge s ozbiljnom namjerom da se obveže na izvršenje u slučaju da kupac prihvati prijedlog. Da bi ponuda bila valjana prijedlog mora sadržavati sve bitne sastojke ugovora (ugovorne stranke, predmet, količinu, cijenu..).

Ponuda prodavaoca obvezuje da ponuđeno i izvrši ako kupac prihvati ponudu, pismenim ili usmenim putem.

Dobavljač može ponude dostaviti samoinicijativno ili na temelju:

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

Dostavljene ponude valja pomno ispitati i međusobno ih usporediti. Prvo valja ispitati jesu li ponude zaprimljene u roku određenom u upitu, odnosno u oglasu ili pozivu za nadmetanje. Poštivanje rokova za dostavu ponuda je naročito značajno kada se ponude otvaraju na određenom mjestu, u određeno vrijeme i u nazočnosti članova povjerenstva.

Zatim treba ispitati jesu li pravodobno pristigle ponude prema načinu podnošenja, sadržaju i priloženoj dokumentaciji u skladu sa zahtjevima iz upita, odnosno oglasa ili poziva za nadmetanje.

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

---

<sup>37</sup> Deša Mlikotin Tomić, Pravo medunarodne trgovine, Skolska knjiga, Zagreb.,str.156.

To su sljedeća ispitivanja:<sup>38</sup>

- Zadovoljava li ponuđena kakvoća predmeta nabave naše zahtjeve?
- Je li ponuđena količina predmeta nabave u skladu s količinom u upitu, odnosno s našim potrebama i politikom količina nabave?
- Je li cijena predmeta nabave primjerena tržišnim cijenama i je li raščlanjena na način kako je traženo u upitu da se može analizirati?
- Jesu li uvjeti i način plaćanja u skladu s tržišnom situacijom te s našim zahtjevima i mogućnostima?
- Tko snosi troškove pakiranja te rizike otpreme i transporta?
- Može li dobavljač ispuniti zahtjevani rok isporuke?
- Koji su ostali kriteriji značajni za poslovne odnose i kako ih ispunjava pojedini ponuđač? (odnosi se na lokaciju dobavljača, njegovu organizaciju, ugled na tržištu, kapacitet proizvodnje i skladišta, servis, transportne veze itd.)

U svakodnevnom poslovanju nabave nije moguće, zbog nedostatka vremena, niti je ekonomski opravданo, zbog odnosa između rezultata i troškova, uzimati u obzir sve bitne faktore na temelju kojih se uspoređuje ponuda. Zbog toga se često ponuda bira samo na temelju jednog kriterija, ako su ostali kriteriji podjednako zadovoljeni i nemaju značajnijeg utjecaja na odluku o izboru. Takav je kriterij cijena ili rok isporuke ili kakvoća, ali u specifičnim situacijama to mogu biti odnosi s dobavljačem, iskustva iz ranijih poslovnih odnosa, uvjeti i način plaćanja ili ukupni troškovi.

Da bi se spriječio pogrešan izbor, posao vrednovanja i usporedbe ponude treba obaviti profesionalno i savjesno, često timskim radom. U nabavnoj službi određuje se do kojeg iznosa vrijednost nabave u određenom razdoblju mogu donijeti odluku o izboru referenti nabave i rukovoditelji organizacijskih jedinica nabavne službe, a iznad tih odnosa odluke donosi rukovoditelj nabavne službe ili rukovoditelj poduzeća.

Dobavljača se obavještava o odluci o izboru prihvatom ponude, odnosno sklapanjem ugovora i naručivanjem. U nekim slučajevima dobro je upoznati dobavljača zašto je izabran – radi održavanja ugovorenih rokova isporuke, dobre kvalitete, dobrog servisa i sl. u prošlim isporukama; radi povoljnije ponuđenih uvjeta plaćanja, popusta, cijene i slično – što ga potiče

---

<sup>38</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.431.

i na dobro izvršenje nove narudžbe. Ponuđača, čija ponuda nije prihvaćena, treba pismeno obavijestiti o rezultatu izbora (npr.prihvaćena je povoljnija ponuda, ili ponuda s najnižom cijenom i sl.) s time da mu se ne otkriju cijene i ostali uvjeti drugih ponuđača.

### **3.6.4. Ugovor o nabavi**

Zaključivanje ugovora o nabavi ili kupoprodajnog ugovora rezultat je suglasnosti volje kupaca ili prodavaoca na temelju njihove prethodne aktivnosti u procesu nabavljanja, kojom se usklade izražene želje u svezi razmjene dobara, usluga ili prava dvaju ili više partnera. Ugovori se mogu sklopiti u pismenom ili usmenom obliku. Ugovor bi trebao sadržavati sve što je dogovorenno, kao i sve tehničke i komercijalne odredbe, kako ne bi tijekom izvršenja ugovora, ili u slučaju spora, bila moguća jednostrana interpretacija.

Za potrebe jednokratne, odnosno promptne nabave stranke izbjegavaju izradu detaljno oblikovanih ugovora jer priprema iziskuje mnogo posla, ekonomičnije je koristiti jednostavnije oblike, te da se ne bi utjecali na postojeće fleksibilne poslovne odnose. Zbog tih razloga nabava je sklona korištenju narudžaba, koje može ispostaviti uz relativno malo posla. Koriste se tipizirani obrasci na kojima se ispiše adresa dobavljača i datum te navede samo opis predmeta nabave, količinu, jediničnu cijenu, rok isporuke, mjesto isporuke i eventualno način plaćanja.

Najčešće se ugovori zaključuju na temelju ponude dobavljača, njezine analize i rezultata pregovora u svezi uvjeta kupoprodaje, na temelju ponude i prihvata ponude te na temelju narudžbe i prihvata narudžbe.

U ugovoru o nabavi razlikuju se poslovi obveze koje zaključuje i čije izvršenje obveza dobavljača prati sama nabava, te poslovi ispunjenja (prijem isporuke i plaćanje računa) u kojima sudjeluje prijamna kontrola, skladište i financijska služba.

Ugovor o nabavi sadrži bitne i ostale elemente. Pod bitne elemente spadaju: oznake ugovornih stranaka, predmet ugovora i cijena. Ostali elementi ugovora su sljedeći: kakvoća predmeta nabave, način pakiranja, rok, način i mjesto isporuke, uvjeti i mjesto plaćanja, način

transporta, osiguranje, jamstvo, nadležnost suda u slučaju spora i razni drugi uvjeti kojih se stranke moraju pridržavati.<sup>39</sup>

Kod zaključivanja niza ugovora s istim ili sičnim uvjetima, zbog racionalizacije poslova sastavljanja ugovora, koriste se obrasci ugovora u kojima su navedeni uvjeti za sklapanje ugovora.

U praksi se koriste dva oblika takvih ugovora o nabavi: adhezijski i tipski/standardni. Adhezijski ugovor, po pristupu (engl. adhesion contract) je takav ugovor u kojem ponuđač veže sklapanje ugovora uz prihvatanje svih uvjeta sadržanih u formularu koji predlaže i ne pristaje ni na kakvu izmjenu.<sup>40</sup> Ponuđeni može uvjete prihvatiti ili odbiti u cijelosti – take it or leave it. U tipskim ugovorima navedeni su uobičajeni alternativni uvjeti ugovora, a stranke mogu izabrati jedno od ponuđenih rješenja koje im odgovara u konkretnoj situaciji.

### **3.6.5. Narudžba**

Narudžba (engl.purchase order) je nalog kupca prodavatelju, kojim traži robu ili usluge uz određene uvjete.<sup>41</sup> U pravilu se dobavljaču dostavlja pismena narudžba, jer pruža pouzdane informacije za izvršenje posla. Ako se zbog hitnosti naručuje usmeno, onda se takva narudžba potvrđuje i pismeno. Narudžba je za nabavu najvažnija temeljnica u poslu nabavljanja.

Dobavljaču se narudžba može dostaviti kao:<sup>42</sup>

- prihvati ponude prodavaoca u kojem se daje izjava o prihvatu bez navođenja svih elemenata i uvjeta ponude (kada kupac u potpunosti prihvata uvjete iz ponude u roku u kojem ponuda obvezuje ponuđača);
- nova ponuda, u slučaju da nabava nije dijelom ili u cijelosti suglasna s ponudom dobavljača, te narudžba sadrži poziv za ponudu prodavaoca i prijedloge promjene uvjeta ponude koje kupac ne prihvata;

---

39 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.469.

40 Limun. Adhezijski ugovor <<http://limun.hr/main.aspx?id=16776&Page=>> (10.10.2012.)

41 Business dictionary.purchase order <<http://www.businessdictionary.com/definition/purchase-order.html>> (10.10.2012.)

42 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.476.

- prijedlog za zaključivanje posla na temelju poznatih uvjeta prodaje dobavljača (npr. na temelju cjenika, kataloga, prijašnje isporuke i sl.);
- nalog za izvršenje dijela isporuke robe na temelju okvirnog ili godišnjeg ugovora.

Narudžba bi trebala sadržavati: naziv i adresu kupca (naručioca) koji ispostavlja narudžbu, naziv i adresu dobavljača (prodavaoca) kojem je upućena narudžba, broj narudžbe, datum narudžbe i oznake na koje se treba pozvati u komunikacijama, redni broj te opis predmeta predmeta koji naručujemo, uvjete isporuke, rok i mjesto isporuke, rok i način plaćanja, način otpreme, potpis naručioca.

U klasičnom načinu organizacije poslovanja narudžba se ispostavlja u više kopija ovisno o organizaciji poduzeća. Orginal i kopija dobavljaču, jednu kopiju zadržava sama nabava, kopije se dostavljaju prijamnom skladištu, ulaznoj kontroli, podnositelju zahtjeva za narudžbu, a mogu se dostaviti i finansijskoj, skladišnoj te prodajnoj službi.

Prihvataj narudžbe zajedno s narudžbom predstavlja kupoprodajni ugovor. Prihvataj narudžbe je potreban element ugovora, te valja nastojati da ga dobijemo. Kako bi se dobavljaču olakšao posao potvrde prihvata narudžbe, uz narudžbu mu se šalje i kopija na kojoj potvrđuje prihvataj. Ako dobavljač ne mijenja tekst kopije narudžbe, smatra se da su prihvaci svi uvjeti nabave. Ako slučaju prihvata narudžbe ima otklona od narudžbe, a nabava s njima nije suglasna, mora o tome obavijestiti dobavljača. U praksi se izvršavaju mnoge narudžbe čiji prihvataj dobavljač ne potvrdi ni pismeno, ni usmeno, nego reagira izvršenjem radnje, odnosno isporuči robu. U takvim slučajevima ugovor je sklopljen djelovanjem dobavljača na temelju narudžbe.

## **4. Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi**

Organiziranje je proces s precizno utvrđenim tijekom poslova putem kojega se odvija rad na stvaranju novog sustava organizacije.<sup>43</sup>

Proces organiziranja nabave promatra organizaciju kao cjelovit sustav, koji će ostvariti postavljene ciljeve ako sadrži odgovarajuće elemente i veze među njima. Sustav je skup međusobno povezanih dijelova na način da sačinjavaju središnju cjelinu koja je jasno razgraničena u odnosu na okolinu, koja podrazumijeva sve što se nalazi izvan granica promatranog sustava.<sup>44</sup> Rastavljanjem na dijelove sustav gubi obilježja koje je imao kao cjelina.

Elementi sustava imaju odlučujuću ulogu za realizaciju ciljeva sustava. U procesu organiziranja elementom sustava se smatra svaki značajni dio sustava koji s gledišta organizacijskog zadatka nema smisla dalje dijeliti. Elementi mogu biti odjeli, pojedine referade, radna mjesta, a na najnižoj hijerarhijskoj razini elementi su djelatnici, pojedinačna sredstva, radni zadatci i podatci. Između elemenata organizator definira potrebne veze da bi se moglo prenijeti zadatke na djelatnike, upotrijebiti potrebna sredstva itd.

Veze sustava se mogu promatrati s različitih gledišta. Veze između elemenata u strukturiranju nabave i veze u procesu poslovanja.<sup>45</sup>

U strukturiranju sustava povezuju se radni zadatci kako bi se oblikovala radna mjesta (veze između djelatnika, zadataka i funkcija), određuju se veze između radnih mjesta (sustav komunikacija i hijerarhija sustava). Zatim se razlikuju eksterne i interne veze. Eksterne veze ima sustav sa svojom okolinom. U slučaju nabave koja je otvoreni sustav postoje veze s dobavljačima, raznim državnim institucijama, prijevoznicima, ostalim službama u poduzeću i dr. Interne veze se uspostavljaju između podsustava, odnosno između elemenata sustava nabave.

Cilj je procesa organiziranja da se uspostavi takva struktura i veze između elemenata sustava da omoguće trajno, racionalno i uspješno rješavanje zadataka nabave usklađenim

43 Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija., 3.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str.8.

44 Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija., 3.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str.9.

45 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.325.

aktivnostima djelatnika, s mogućnošću prilagodbe organizacije nabave promjenama u okolini i u njoj samoj.

Prema dualističkoj teoriji francuskog filozofa Rene Descartes organizacija nabave dijeli se na organizacijsku strukturu i organizaciju poslovanja. U organizaciji se prvo uspostavi organizacijska struktura, a zatim se definira tijek poslovanja, odnosno postupci rada i odlučivanja u rješavanju zadataka određene organizacijske cjeline.

#### **4.1. Organizacijska struktura**

Organizacijskom strukturom trajno se reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju istodobno ili jedni za drugima, tako da se usklade ukupne međuvisnosti tih poslova u skladu s ciljevima nabave.<sup>46</sup>

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

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

Osim stvaranja određenih organizacijskih jedinica i radnih mjesta, značajno je definirati njihove odnose prepostavljenosti i podređenosti (hijerarhiju). O strukturi u velikoj mjeri ovisi i rad nabave. Što je podjela zadataka i specijalizacija organizacijskih jedinica veća, to je potrebna i veća koordinacija. Za razliku od tradicionalne taylorističke organizacije koju odlikuje razrađena hijerarhija odlučivanja, prepostavljenost i podređenost organizacijskih jedinica i radnih mjesta, uska funkcionalna podjela područja aktivnosti, jednolinjski odnosi i formalni komunikacijski kanali te utvrđeni oblici upravljanja i kontrole izvršavanja zadataka, u suvremenim se uvjetima sve više koriste razni oblici matrične organizacije i timski rad. U matričnoj organizaciji linijske funkcije daju podršku radu timova u izvršavanju projektnih zadataka.

---

46 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.326.

## **4.2. Organizacija poslovanja**

Organizacija poslovanja bavi se strukturiranjem procesa nabave, kako bi njegovo odvijanje, odnosno ispunjenje zadataka djelovanjem ljudi i sredstava, bilo u skladu s ciljevima nabave.

Kod organizacije poslovanja pozornost se usmjerava na:

- zadatke koje treba izvršiti,
- vremensko i prostorno odvijanje poslovnih zadataka,
- angažman ljudi i sredstava u izvršavanju zadataka,
- regulaciju izvršavanja zadataka u skladu s ciljevima nabave i provedenom organizacijskom struktururom.

Organizacionom poslovanja definira se proces ispunjenja zadataka nabave unutar službe nabave te u integraciji s odvijanjem procesa u proizvodnji, razvoju i prodaji.

Organizacija poslovanja je kontinuirani proces, koji se odvija kroz četiri faze:<sup>47</sup>

1. Analiza zahtjeva i uspostavljanje standarda (prethodno istraživanje) – na temelju informacija o radu i problemima postojećeg sustava ili na temelju informacija o razvoju analiziraju se zahtjevi i postavljaju se standardi organizacije nabave. Prethodno istraživanje je zapravo brza i kratka analiza problema, mogućnosti i ograničenja organizacije.
2. Analiza postojećeg sustava – obuhvaća snimanje postojeće organizacije poslovanja i kritičku ocjenu postojećeg stanja s ciljem utvrđivanja nedostataka i mogućnosti poboljšanja organizacije.
3. Oblikovanje nove organizacije - ova faza se dijeli na potfazu oblikovanja grube organizacije poslovanja ili izradu koncepta sustava i na potfazu razrade detaljnih rješanja (oblikovanje radnih zadataka, utvrđivanje redoslijeda i vremenskog rasporeda njihova izvršenja, te dodjelu zadataka izvršiteljima).
4. Provjeda i kontrola funkciranja nove organizacije – novu organizaciju valja primjeniti. Provode se odgovarajuće pripreme nakon kojih slijedi prijelaz na rad prema novoj organizaciji te kontrola rada novog sustava organizacije.

---

<sup>47</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.329.

### **4.3. Formalna i neformalna organizacija**

Pod organizacijom se smatra uspostavljanje strukture i odnosa u sustavu tako da on može uz određene uvjete trajno ispunjavati svoje zadatke i ciljeve. Svaki otvoreni konkretni sustav mora za procese transformacije osigurati potreban input i realizirati određeni output. U sustave koji potrebe inputa realiziraju putem funkcije nabave spadaju poduzeća (proizvodna, uslužna, trgovačka...), banke, bolnice i druge organizacije bez obzira na njihov pravni oblik te državne institucije poput vojske, policije i dr. Pravni oblik je određen zakonom, a on utječe na neka organizacijska rješenja (organi, način zastupanja i sl.) dok se organizacijska struktura i način odvijanja poslova mora individualno uspostaviti vodeći računa o raznovrsnim čimbenicima.

Za potrebe organiziranja nabave ili poduzeća ili bilo koje poslovne funkcije organizaciju dijelimo na formalnu i neformalnu. Formalna organizacija je ona koja je svjesno postavljena za potrebe rješavanja zadataka i ostvarivanja postavljenih ciljeva uz određene uvjete, te predstavlja kralježnicu odnosno kostur svake organizacije.<sup>48</sup> Temelji se na sustavu normi i pravila koje imaju smisla ako ih djelatnici poznaju, odnosno ako ih se pridržavaju. Ukupna se zadaća poduzeća raščlani na pojedinačne zadatke. Za izvršenje jednog ili više zadataka zaduže se pojedini nositelji zadataka (uspostavi se organizacijska struktura) te se odredi način i redoslijed aktivnosti i ispunjavanja zadataka (uspostavi se organizacija poslovanja). U malim poduzećima, ali i u pojedinim odjelima srednjih i velikih poduzeća odluke o raspodjeli zadataka i o međusobnim odnosima donose se na temelju subjektivne ocjene rukovoditelja (najčešće vlasnik poduzeća), koji osobno dodjeljuje svakom djelatniku zadatke prema njihovim sklonostima i sposobnostima.

Uz formalnu organizaciju postoji i neformalna organizacija koja nije određena odlukama rukovoditelja ili aktima poduzeća, labilna je i podložna čestim promjenama. Čine ju skupina ljudi koji zajednički djeluju radi nekih identičnih ciljeva. Neformalne skupine se, s obzirom na motive formiranja djele se na interesne koje nastaju kao rezultat prirode posla koji obavljaju članovi skupine, te na prijateljske skupine koje su najčešće rezultat zajedničkog druženja članova organizacije izvan poduzeća.<sup>49</sup> Karakteristika je neformalnih grupa da spontano nastaju i prestaju u procesu stvaranja i gubitka veze među ljudima. Neformalne

48 Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija., 3.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str.152.

49 Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija., 3.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str.155.

grupe nisu izolirane jedna od druge, već se međusobno preklapaju, jer su mnogi djelatnici članovi više grupa. S obzirom na veliko značenje neformalne organizacije za rad formalne organizacije, organizator ju mora upoznati, ako želi utjecati na stavove grupa i organizacijska rješenja uskladiti s ciljevima neformalnih grupa i na taj način dobiti njihovu podršku u pravilnom izvršavanju formalnih zadataka.

#### **4.4. Oblici organizacijske strukture nabave**

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

U početku se obavljalo isključivo operativne zadatke (administrativni poslovi nabavljanja, ispitivanja računa i plaćanja robe, vođenje pregovora s dobavljačima, praćenje i osiguranje rokova isporuke robe, reklamacije itd.), ali se razvojem tržišta javlja sve veća potreba za raznim strategijskim zadatcima poput: ispitivanja tržišta nabave, analiza ponuda i dobavljača, odluke o strategiji nabavljanja, izbor sustava nabavljanja itd., koji imaju odlučujuću ulogu za uspjeh nabave.

U suvremenim uvjetima strategijskim zadatcima se pridaje posebna pozornost, jer se spoznalo mnoge prednosti (kvalitetnije obavljanje operativnih zadataka, sklapanje povoljnijih ugovora te uspostavljanje boljih odnosa s dobavljačima, intenzivnija obrada i bolje korištenje tržišta nabave, izvršenje poslova nabave uz niže troškove itd) njihova razgraničenja za uspješnost poslovanja nabave. Podjela operativnih i strategijskih zadataka ima odraza u organizaciji nabave, naročito u pogledu podjele ovlaštenja odlučivanja te davanja naloga i uputa za rad. S tog gledišta razlikuje se linijska i štabno-linijska organizacija te razni oblici višelinjske organizacije. Za linijsku organizaciju nabave značajno je jesu li sve funkcije organizirane centralizirano u jednoj nabavnoj službi, koja je ravnopravna ostalim poslovnim funkcijama i neposredno podređena rukovoditelju poduzeća ili se neke funkcije decentralizirane, tj. organizacijski podređene drugim poslovnim funkcijama poduzeća.<sup>50</sup>

---

50 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.370.

#### **4.4.1. Centralizacija i decentralizacija nabave**

Ako je za poslove nabave nadležna isključivo jedna organizacijska jedinica, onda je riječ o centraliziranoj nabavi, a ako zadatke nabave obavljaju razne organizacijske jedinice, onda je riječ o decentraliziranoj nabavi. Moguća je i kombinacija, tj. centralizirano-decentralizirana nabava.

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 rada.

Centralizirana nabava obično se organizira u malim i srednjim poduzećima.

Prednosti centralizirane nabave su da omogućuje:<sup>51</sup>

- objedinjavanje potreba i naručivanje većih količina predmeta rada uz povoljnije uvjete i niže troškove nabave;
- korištenje količinskih i drugih popusta;
- jedinstveno provođenje politike nabave;
- normizaciju predmeta rada i količina nabave;
- bolju dispoziciju i brže obrtanje zaliha materijala;
- 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;
- specijalizacija referenata nabave za određene predmete nabave ili za dodjeljene im funkcije;

---

<sup>51</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.371.

- bolju kontrolu poslovanja nabave;
- plaćanje računa dobavljača s jednog mesta.

Kao nedostaci centralizacije ističu se:<sup>52</sup>

- smanjenje kreativne slobode za pojedine korisnike predmeta rada, naročito u prostorno udaljenim 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 se birokratizira što dovodi do povećanja troškova nabavljanja, gubi se potrebna fleksibilnost pa se javljaju problemi s opskrbom.

Razlikuju se prostorna i logička centralizacija. U malim i srednjim poduzećima se pretežno koristi prostorna centralizacija u kojoj je organizacijska jedinica nabave smještena na jednoj lokaciji (npr. u upravi poduzeća) i ona obavlja sve zadatke nabave.

Slika 3. Linijska organizacija prostorno centralizirane nabave



Izvor: Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.372.

Kod logičke organizacije postoji više dislociranih organizacijskih jedinica za nabavu (službe ili odjeli nabave u pojedinim pogonima ili divizijama ili u pojedinim regijama), koje preuzimaju zadatke nabave prema objektivnom načelu za potrebe cijelog poduzeća. Jedna organizacijska jedinica nabave npr. preuzme zadatke nabave skupine roba (određenih

<sup>52</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.372.

materijala) koju najbolje pozna ili najviše troši, druga jedinica neku drugu skupinu roba, treća služba zadatke nabave usluga itd. Logička centralizacija biti će učinkovita ako je uspostavljen informacijsko-komunikacijski sustav u koji su uključene sve decentralizirane organizacijske jedinice poduzeća. Kao slabost logičke centralizacije može se javiti egoizam, intertnost i loše obavljanje zadataka pojedinih organizacijskih jedinica koje imaju mandat za nabavu određene skupine materijala.<sup>53</sup> Zbog toga mora dobro funkcionirati sustav praćenja, kontrole i analize rada nabave od strane rukovodstva i službe kontrolinga, a mandat za nabavu treba vremenski/količinski ograničiti, s time da ga se može i opozvati.

Decentralizacija nabave ima smisla u poduzećima koja imaju više prostorno udaljenih pogona, čiji se assortiman potrebnih materijala bitno razlikuje.

Djeli se na prostornu i predmetnu decentralizaciju nabave, a jedan i drugi oblik koristi se:<sup>54</sup>

- u organizacijskim jedinicama poduzeća za koje ima prednosti pojedinačna opskrba tj. ako se materijali nabavljaju prema potrebama pojedinačne proizvodnje/prodaje i jednokratno se utroše u procesu reprodukcije;
- ako nabavu mogu uspješno obaviti samo specijalisti koji dobro poznaju materijale i zahtjeve tehnologije proizvodnje;
- ako zbog svojih svojstava materijali nisu pogodni za opskrbu s vlastitih zaliha;
- ako bi zbog nepovoljnog prostornog položaja pogona nastali veliki troškovi nabavljanja.

U velikim i složenim poduzećima u pravilu se uspostavlja kombinirana (centralizirano-decentralizirana) organizacija. U suvremenim uvjetima sve više jača tendencija logičke centralizacije nabave jer informatičkim uređajima podržani informacijski sustavi omogućuju da se brzo spoznaju i rješavaju zadatci opskrbe korisnika u dislociranim organizacijskim jedinicama, a normizacijom materijala omogućuje se nabava u velikim količinama. Decentralizirane (lokalne) nabavne službe bave se nabavom specifične robe/usluga ili pak realiziraju samo operativne zadatke nabave za potrebe dislociranih pogona.

---

53 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.372.

54 Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.374.

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

Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća ne može se odrediti jedinstveno već ovisi o uvjetima koji su individualni za svako poduzeće. Nabava mora imati mogućnosti djelotvorne i ekonomične realizacije zadataka opskrbe, koji se mogu realizirati tako da se svi ili samo neki zadatci nabave obave u posebnoj organizacijskoj jedinici.

Rješenja mesta nabave u strukturi poduzeća:<sup>55</sup>

1. **odjel nabave u sastavu netržišne poslovne funkcije** (npr.proizvodnje ili finansijsko-računovodstvene službe) s kojom se vezane njegove aktivnosti. Takvo rješenje se koristi u slučajevima kada vrijednost nabavljenih materijala i usluga nije postotno značajnije zastupljena u vrijednosti gotovih proizvoda ili kada su poslovi nabave maleni prema količini, assortimanu i vrijednosti. Isto tako primjenjivo je i u slučajevima kada se materijali velike vrijednosti nabavljaju na veliko na tipičnim tržištima, jednom ili nekoliko puta na godinu pa nabavu obavlja rukovoditelj. Nabavi se tada delegiraju administrativni poslovi nabavljanja, te je njeno značenje podcijenjeno, a to se negativno reflektira na ekonomičnost poslovanja poduzeća.
2. **Odjel nabave u sustavu tržišne poslovne funkcije** (komercijalne službe), što pokazuje da se nabavi pridaje veće značenje nego u prethodnom slučaju, pa ne obavlja samo rutinske operativne zadatke već i niz kreativnih tržišnih zadataka.
3. **Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja** gdje ima status poslovne funkcije izravno podređene rukovoditelju poduzeća. Služba materijalnog poslovanja ima u svom sastavu odjele koji vode kompletну brigu o svim aspektima opskrbe te kretanja i stanja zaliha predmeta rada.
4. **Nabava u sastavu raznih oblika matrične organizacije** (čistoj matričnoj organizaciji, u sustavu organizacije prema proizvodima ili projektima, u divizionalnoj organizaciji) te u **procesnoj organizaciji i u fraktalnoj organizaciji**.

Prije donošenja odluke o mjestu nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća valja utvrditi prednosti i nedostatke pojedinog organizacijskog oblika uzimajući u obzir sve čimbenike koji utječu na uspješnost poslovanja nabave.

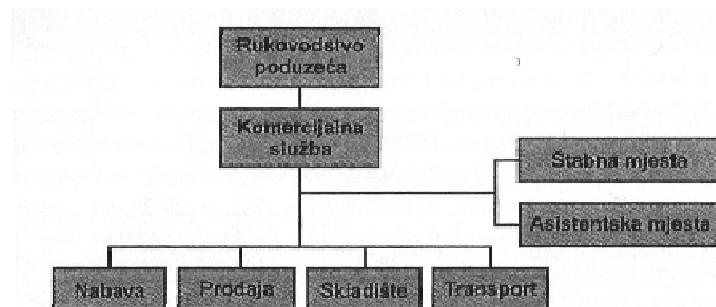
---

<sup>55</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.375.

#### **4.4.2.1. Nabava u sastavu komercijalne službe**

U malim poduzećima nabava se najčešće nalazi u sastavu komercijalne službe. Nabavno poslovanje u takvim poduzećima nije tehnički zahtjevno i više se naglašava njegovo komercijalno značenje. Opseg posla je malen pa je za poslove nabave potreban jedan ili nekoliko djelatnika, a jedna osoba (rukovoditelj komercijalne službe) može uspješno koordinirati i rukovoditi poslovanjem nabave, prodaje, skladišta i transporta.

Slika 4. Nabava u sastavu komercijalne službe



Izvor: Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.376.

Nedostatak takvog rješenja je što se najviše pozornosti pridaje prodaji pa su ostali poslovi komercijalne službe, a među njima i nabave zapostavljeni. Od nabave se zahtjeva da pritiskom na cijene dobavljača ostvari što povoljnije nabavne cijene, u skladu s filozofijom: kupi jeftino, prodaj skupo. S druge strane u malim poduzećima prihvatljivo je organizacijsko rješenje da se nabava nalazi u sastavu komercijalne službe jer može djelotvorno ostvariti postavljene zadatke uz relativno niske troškove nabave, a postoji dobra suradnja i kordinacija posla između nabave, prodaje, skladišta i transporta.

#### **4.4.2.2. Nabava u sastavu tehničke službe ili u sastavu proizvodnje**

Kod ovog organizacijskog oblika nabava je samo pomoćna funkcija proizvodnje pa mora biti uključena u sastav tehničke službe ili proizvodnje, odnosno u službu koja neposredno organizira proizvodnju. Ovo organizacijsko rješenje je bilo adekvatno u uvjetima i načinu rada do pojave serijske i masovne proizvodnje, kada je tržiste nabave bilo nerazvijeno, assortiman predmeta nabave malen, a tehnički problemi u svezi s nabavom vrlo značajni.

Slika 5. Nabava u sastavu tehničke službe



Izvor: Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.377.

Nedostatak je takvog rješenja što tehnička služba nastoji ostvariti što veću sigurnost kontinuiranog odvijanja procesa proizvodnje pa gomila zalihe materijala, dijelova i sklopova što dovodi do problema ekonomičnosti i likvidnosti; otežava suradnju i koordinaciju posla nabave i prodaje jer osoblje nabave obavlja administrativne poslove i nije dovoljno samostalno, a tehnička služba se mora baviti problemima nabave, što ih odvaja od njihovog temeljnog zadatka. Navedeni problem se može rješiti intenziviranjem suradnje nabave s proizvodnjom, tj.tehničkom službom.

#### **4.4.2.3. Nabava u sastavu finansijsko-računovodstvene službe**

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

Takvo organizacijsko rješenje ima nedostataka poput: rukovoditelj finansijsko-računovodstvene službe nije stručan za poslove nabave; nastoji se nabaviti sredstva za proizvodnju po što nižim cijenama, zanemarujući pritom kvalitetu; u nastojanju da zalihe budu što manje može se dogoditi da zbog nedostatka materijala dođe do zastoja u proizvodnji; osoblje nabave nije dovoljno samostalno u rješavanju zadataka nabave itd.

Primjenjuje se u manjim organizacijama (stacionarima, lječilištima, na većim gradilištima) kod kojih se posebna pozornost pridaje troškovima nabave.

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

U klasično štabno-linijskoj organizaciji razlikuje se nekoliko temeljnih poslovnih funkcija. To su razvoj, proizvodnja, prodaja, kadrovska funkcija i finansijsko računovodstvena funkcija. Neke od tih funkcija se objedinjuju, npr. nabava i prodaja u komercijalni sektor ako je tako racionalnije. Ukoliko je nabavno poslovanje opsežno i zahtjeva angažman većeg broja osoblja, a nabava ima odlučujuće značenje za uspješnost poslovanja poduzeća, onda se organizira kao temeljna poslovna funkcija ravnopravna drugim poslovnim funkcijama poduzeća.

Slika 6. Nabava kao temeljna poslovna funkcija



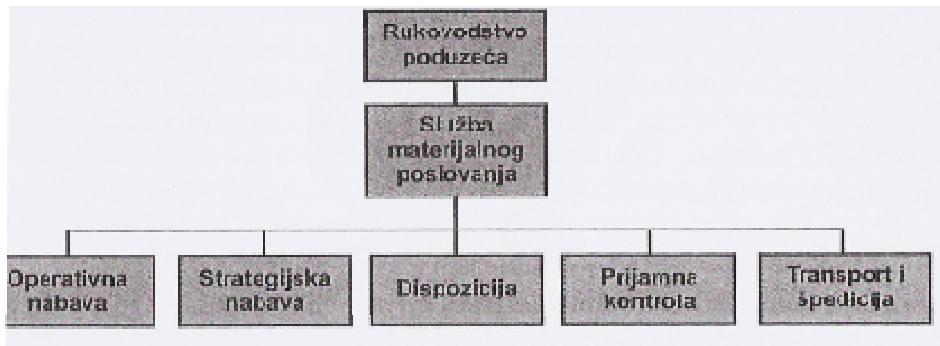
Izvor: Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.379.

Ako je nabava samostalna poslovna funkcija onda uz operativne zadatke obavlja i strategijske zadatke i ima utjecaj na strateške odluke u poslovanju poduzeća. Troškovi nabave će biti nešto veći, ali će učinci ostvareni boljim nabavnim poslovanjem opravdati povećane troškove.

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

Služba materijalnog poslovanja u svom sastavu ima nabavu, dispoziciju materijala, skladište, transport i odjel za prikupljanje, sortiranje, korištenje i prodaju otpadaka i nepotrebnih materijala te sredstava za rad. Nabava se može podijeliti na odjele operativne i strategijske nabave. Operativna nabava obavlja poslove istraživanja i pokrivanja potreba korisnika (dispozicije i naručivanja robe, praćenja rokova isporuke, reklamacija i dr.), dok je zadatak strategijske nabave da istražuje tržište, da se brine o odnosima s dobavljačima i da s njima sklapa dugoročne ugovore, kordinira i analizira rad operativne nabave, surađuje s tehničkom službom i marketingom te poveže i ostvari interes poduzeća na tržištu nabave.

Slika 7. Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja

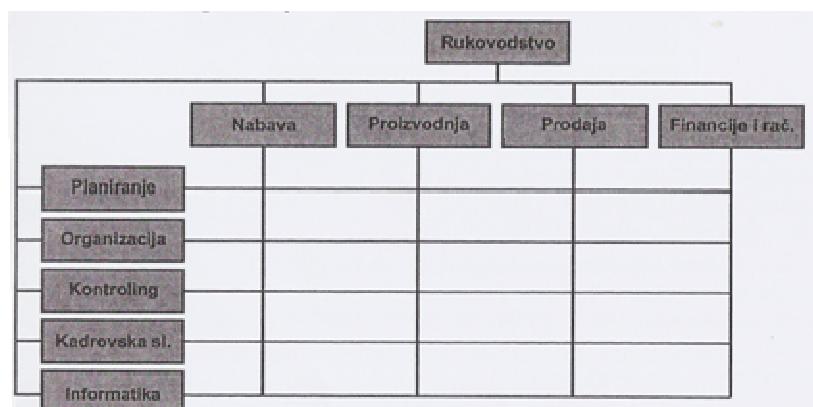


Izvor: Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.379.

#### 4.4.2.6. Mjesto nabave u matričnoj organizaciji

Matrična organizacija je produkt više-linjskog načela rukovođenja. Različite funkcije poduzeća svrstaju se prema njihovu značenju u poslovanju u glavne i opće<sup>56</sup>. U glavne funkcije spadaju nabava/materijalno poslovanje, proizvodnja, prodaja, financije i računovodstvo, a opće su funkcije one koje se organiziraju kao zajedničke funkcije poduzeća. To su funkcije planiranja, organizacije, kontrolinga, kadrovska funkcija, funkcija elektroničke obrade podataka i sl. Grafički se veze glavnih i općih funkcija prikazuju u obliku matrice pa se zbog toga ova organizacija naziva matričnom. Iako je nabava svrstana u glavne funkcije, može se organizirati i kao opća funkcija, tj. kao zajednička centralno organizirana služba.

Slika 8. Matrična organizacija



Izvor: Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.380.

<sup>56</sup> Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.380.

U praksi se ne koristi matrična organizacija u čistom obliku već djelomična primjena matrične strukture. S matričnom strukturu formiraju se projektni timovi (Project management), timovi za poslovanje s određenim proizvodima (Product management), a rjeđe se koriste i drugi oblici s matričnom strukturu kao npr. Proces-Management (npr.tim koji se brine o procesu naručivanja) i dr.<sup>57</sup>

Prednosti matrične organizacije:<sup>58</sup>

- uzimaju se u obzir svi aspekti kod donošenja odluka suradnjom stručnjaka različitih profila (timski rad), te se na taj način onemogućava samovolja pojedinaca;
- poslovanje je fleksibilnije, promjene se brže akceptiraju i bolje integriraju;
- bolji međuljudski odnosi i veća motiviranost djelatnika i sl.

Nedostaci matrične organizacije:<sup>59</sup>

- mogućnost nastajanja konfliktnih situacija zbog različitih pristupa te nereguliranih nadležnosti i prioriteta linijskih rukovoditelja;
- složeniji komunikacijski odnosi;
- potrebni su stručniji kadrovi i sl.

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

Divizionalna organizacija ili organizacija prema poslovnim područjima uspostavlja se u velikim poduzećima s raznovrsnim programima proizvoda/djelatnosti koji se odvijaju najčešće na prostorno razdvojenim područjima. Centralno se organiziraju funkcije koje se odnose na cijelo poduzeće te rade kao štabna mjesta s funkcionalnim pravom davanja uputa, a ostale se funkcije uključuju u divizije. U pojedinim divizijama se obavljaju svi poslovi koji su izravno vezani za područje djelatnosti divizije ili za rad dislociranih organizacijskih jedinica.

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

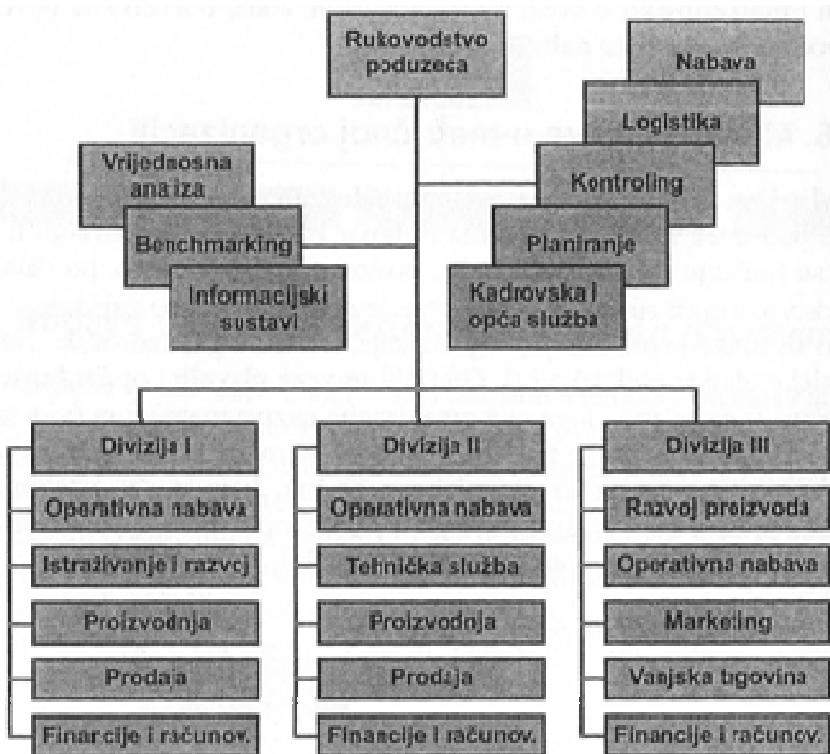
---

57 Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija., 3.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str.214.

58 Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija., 3.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str.214.

59 Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija., 3.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str.214.

Slika 9. Divizionalna organizacija



Ivor: Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.383.

Kod divizionalne organizacije karakteristično je: da se stvaraju manje, relativno autonomne, organizacijske cjeline u kojima je cijelokupno poslovanje transparentno i zbog toga su djelatnici više motivirani za uspjeh; jasno su razgraničena ovlaštenja i odgovornosti, što proizlazi iz linijske strukture divizija; organizacija je marketinški orijentirana. Kao nedostatak se može navesti opasnost od prevelikog osamostaljivanja pojednih divizija na štetu ciljeva i učinkovitosti cijelog poduzeća.

#### 4.4.2.8. Nabava u timskoj organizaciji

Timska organizacija razlikuje se od prethodno razmatranih organizacijskih oblika jer se ne temelji na linijskoj organizaciji. Zajedničko obilježje svih modela timske organizacije je što u timovima ovlaštenje odlučivanja nemaju pojedinci, nego se odluke donose koncenzusom, sporazumno. Unutar tima nema hijerarhije. Svi poslovi rješavaju se u timovima participacijom i suradnjom članova, koji sami organiziraju svoj rad. To znatno povećava motivaciju suradnika a rad i omogućuje prilagodbu izvršavanja zadataka promjenama u okolini. Rad

timova kordinira neki centralni (rukovodni) tim. Suradnici su ravnopravni bez obzira s kakvih instanca dolaze, što omogućuje kreativan rad i otvorenu razmjenu informacija te međusobno poštivanje.

Slika 10. Timska organizacija- primjer tima za management opskrbe



Izvor: Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.384.

U praksi se često formiraju timovi s precizno definiranim i vremenski ograničenim kompleksnim zadatcima. Takvi timovi relativno dobro nadopunjaju izvršavanje zadataka klasične jedno-linijske organizacije, a dobro se uklapaju u štabno-linijsku i matričnu organizaciju. Timska se organizacija koristi i u radu raznih tijela.

## **5. Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi poduzeća "Duran d.d. Pula"**

### **5.1. Povijesni razvoj poduzeća**

Duran Grupa je jedan od vodećih svjetskih proizvođača borosilikatnog stakla kojeg je izumio Otto Schott 1887. godine, te je registrirano 1938. pod trgovačkim imenom Duran®. U srpnju 1949. godine u Puli je osnovano poduzeće od općeg državnog značaja pod imenom „Društveno poduzeće Boris Kidrič“ na temelju rješenja predsjedništva FNRJ. Građevinski radovi na izgradnji cjelokupnog proizvodnog pogona započeli su 1952. godine. Društvo je započelo s proizvodnjom 12.6.1955. godine izgradnjom prve kadne peći što predstavlja i službeni početak rada tvornice pod nazivom „Tvornica laboratorijskog stakla - Boris Kidrič“. U razdoblju od 1955. i 1989. godine mijenjani su organizacijski oblici, a u siječnju 1990. godine nastalo je društveno poduzeće Tvornica laboratorijskog stakla Boris Kidrič, kao pravni sljedbenik osnovne organizacije udruženog rada vatrostalnog stakla.

Donošenjem Zakona o poduzećima tvrtka je podijeljena na dva poduzeća: „Istarsku tvornicu stakla“ u Fažani (koja je od običnog i opalnog stakla proizvodila rasvjetna tijela) i TLS Boral koji je s tri peći proizvodio široki assortiman proizvoda od vatrostalnog stakla. Na prvoj peći (izgrađenoj 1972. godine) radila se ručno široka paleta proizvoda za laboratorije, kućanstvo i industriju. Na druge dvije peći radili su se proizvodi za pakiranje tekućih lijekova (infuzione otopine, krv, serumi, sirupi i sl.).

Na daljnji razvoj poduzeća utjecalo je donošenje Zakona o pretvorbi 1992. godine kada je 60% poduzeća bilo pod vlasništvom države i 40% pod vlasništvom malih dioničara - tada je poduzeće promijenilo naziv u Boral d.d. Nakon donošenja Zakona o privatizaciji iz 1996. godine došlo je do razvoja kada su započeli pregovori s grupom Schott o privatizaciji poduzeća. Kod preuzimanja poduzeća ugovor su potpisali: Hrvatski fond za privatizaciju, Hrvatski mirovinski fond i grupa Schott, koja je putem svoje tvrtke (podružnice) Schott Nederland (danasa Schott Benelux B.V.) postala vlasnikom 69,79% poduzeća Borala. Schott grupa 1998. godine preuzima većinski paket dionica i poduzeće mijenja ime u Schott Boral d.d. Nakon godišnjih privatnih ulaganja (1999. godine – 11 400 000,00 kuna; 2000. godine – 15 040 000,00 kuna i 2002. godini – 7 400 000,00 kuna) većinski vlasnik Schott Benelux B.V. je imao 91,3% dionica, a 2005. godine većinski paket dionica (91,3%) preuzima njemački investicijski fond kapitala „ADCURAM“ Industriekapital AG iz Münchena. Tvornica u Puli danas posluje pod nazivom Duran d.d., a nalazi se u sastavu koncerna Duran-

group iz Wertheima u Njemačkoj koja je 100 postotni vlasnik poduzeća u Puli. Tvrtka broji 222 radnika (2012.) i ostvaruje uspješne rezultate poslovanja.

## **5.2. Djelatnost i proizvodi poduzeća**

Poduzeće Duran je dioničko društvo. Temeljni kapital društva iznosi 4 819603 EUR.

Podrijetlo: privatno, strano 100% vlasnik Duran Group GmbH iz Wertheima, Njemačka

Glavni proizvodni program Duran d.d. Pula su ručno izrađeni proizvodi iz vatrostalnog stakla namjenjeni za laboratorije i industriju.

Djelatnosti poduzeća su:

1. Proizvodnja stakla i proizvoda od stakla
2. Proizvodnja šupljega stakla
3. Proizvodnja i obrada ostalog stakla
4. Proizvodnja ostalih strojeva opće namjene
5. Proizvodnja ostalih strojeva posebne namjene
6. Trgovina na veliko i posredovanje u trgovini
7. Trgovina na veliko stakлом, tapetama, sapunima
8. Ostala trgovina na veliko
9. Trgovina na malo namještajem (proizvodi za kućanstva)
10. Trgovina na malo opreme za rasvjetu
11. Trgovina na malo ostalim proizvodima za kućanstvo

No u Duranu, najznačajnije su djelatnosti podjeljene u dvije grupe:

1. Laboratorijsko staklo – ističu se laboratorijske boce, Erlenmeyerove tikvice, čaše, odmjerne tikvice s okruglim i ravnim dnom, eksikatore kao gotove proizvode i poluproizvode;
2. Industrijsko staklo – fleksibilnost se ovdje očituje u bogatoj i raznolikoj ponudi proizvoda. Primjeri iz ovog assortimenta su spremnici za mlijeko, slijepci, vidna stakla za perilice za rublje, zaštitna stakla za svjetiljke, kuhala za vodu, izolatori i ribarski ferali.

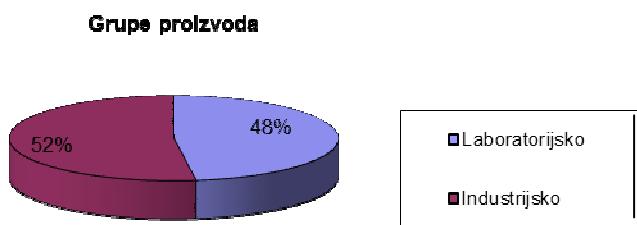
Aplikacije podjeljene u grupe radi uspješnosti u poslovanju poduzeće s puno pažnje posvećuje doradi. U doradu spada brušenje, rezanje, puhanje stakla, oblikovanje rubova, stavljanje navoja ili tubusa, graduacijom, sitotiskom, emajliranjem i pjeskarenjem.

Zadatak Duran d.d. Pula, kao i svakog proizvodnog poduzeća, je kontinuirana proizvodnja uz što je moguće manje škarta. Teži se uspostaviti proizvodni proces kod kojeg neće biti stajanja u proizvodnji, a to podrazumijeva da se staklo stalno otapa, a onaj dio koji se odmah ne iskoristi spremi se u podrum. U podrumu stoji dok ne dođe potreba za njim u proizvodnom procesu.

Osnovna podjela zadatka ovisna je o podjeli proizvoda u proizvodnji:

1. puhanji proizvodi – industrijsko staklo
2. prešani proizvodi – laboratorijsko staklo

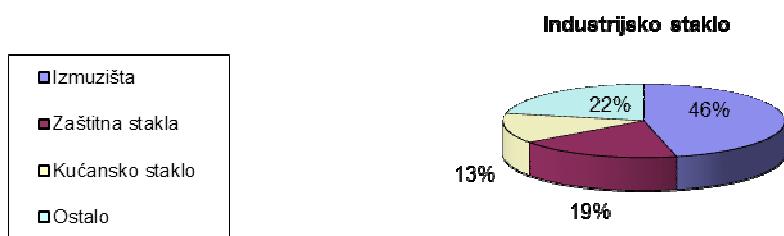
Grafikon 1. Podjela proizvoda u proizvodnji



Izvor: Interna dokumentacija poduzeća Duran d.d.

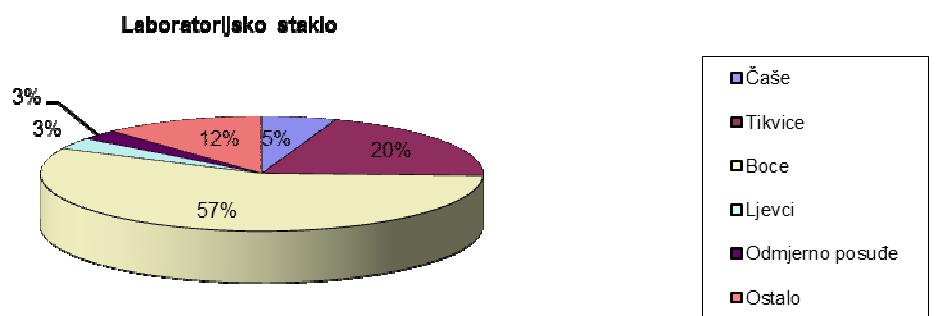
Duran d.d. proizvodi specijalne staklene proizvode koji udovoljavaju najvišim zahtjevima najvećeg dijela industrije i kućanstva. Ručno proizvedeni puhanji i prešani proizvodi proizvedeni od DURAN® – borosilikatnog stakla 3.3, sa najviše mogućom kemijskom otpornošću, minimalnim toplinskim istezanjem što uzrokuje visoku otpornost na temperature promjene, osigurava osnovu za širok spektar mogućih primjena: od laboratorijskog stakla, posuda za mlijeko, rasvjetnih tijela, stakala za ribarske svjetiljke – ferale, bojlera, stakala za vrata perilica rublja, cilindara, izolatora, do različitih primjena u kućanstvu kao što su posude za mikrovalne pećnice, vatrostalne zdjele, čajnici i posude za kuhanje kave.

Grafikon 2. Najznačajniji proizvodi industrijskog stakla



Izvor : Interna dokumentacija poduzeća Duran d.d.

Grafikon 3. Najznačajniji proizvodi laboratorijskog stakla

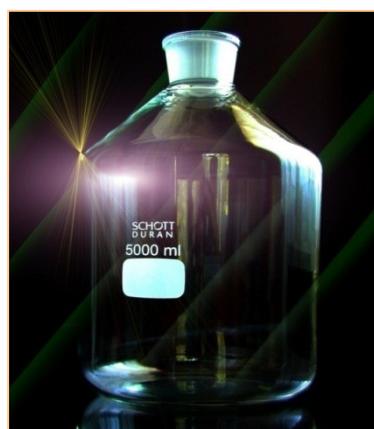


Izvor : Interna dokumentacija poduzeća Duran d.d.

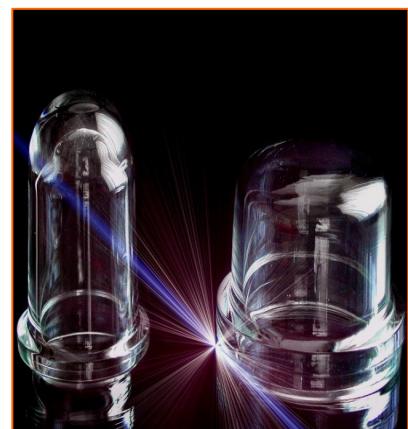
Slika 11. Neki od najznačajnijih laboratorijskih proizvoda Durana d.d.



Erlenmeyerova tikvica



volumenska boca



izolatori

Izvor : Interna dokumentacija poduzeća Duran d.d.

Slika 12. Neki od najznačajnijih industrijskih proizvoda Durana d.d.



Izvor : Interna dokumentacija poduzeća Duran d.d.

### 5.3. Financijski podaci za 2010. i 2011. godinu

Tijekom poslovne 2010.godine (razdoblje od 01.01.2010.-31.12.2010.) ostvaren je ukupni poslovni prihod u iznosu od 68,3 milijuna kn. Od toga prihodi od prodaje bili su 66,9 milijuna kn (98 % na inozemnom, 2% na domaćem tržištu). Ostali poslovni prihodi iznosili su 1,4 milijuna kn.

Ukupni poslovni rashodi ostvareni su u iznosu od 61,2 milijuna kn, a odnose se uglavnom na troškove sirovina, energije, materijala, plaća zaposlenika, amortizacije i dr.

Kod financijskih aktivnosti ostvaren je plus od 243 tisuće kn, a to je rezultat prihoda i rashoda kamata te tečajnih razlika (obaveze, potraživanja, kredit).

Ukupan iznos dobitka za poslovnu 2010. godinu je 5.905 tisuća kn.

Tijekom poslovne 2011.godine (razdoblje od 01.01.2011.-31.12.2011.) ostvaren je ukupni poslovni prihod u iznosu od 82,2 mil kn. Od toga prihodi od prodaje bili su 80,9 mil kn (98 % na inozemnom, 2% na domaćem tržištu). Ostali poslovni prihodi iznosili su 1,3 mil kn.

Ukupni poslovni rashodi ostvareni su u iznosu od 65,2 mil kn a odnose se uglavnom na troškove sirovina, energije, materijala, plaća zaposlenika, amortizacije i dr.

Kod finacijskih aktivnosti ostvaren je plus od 373 243 Tkn, a to je rezultat prihoda i rashoda kamata te tečajnih razlika (obaveze, potraživanja, kredit).

Ukupan iznos dobitka za poslovnu 2011. godinu je 14.013 Tkn.

#### **5.4. Ciljevi, strategija, misija i vizija poduzeća**

Kao glavne ciljeve u svom poslovanju poduzeće Duran d.d. ističe:

- Povećanje profita – kojeg nastoje postići sva poduzeća koja djeluju kao profitna organizacija
- Zaposliti sve svoje kapacitete radi veće proizvodnosti
- Smanjiti postotak škarta
- Povećati postotak uskladištenja otopljenog stakla
- Povećati broj visokoobrazovane radne snage
- Zaposliti nove, inovativne mlade ljude
- Ispunjavati želje suvremenih kupaca
- Njegovati odnose sa dobavljačima
- Voditi brigu o okolišu i ispunjavati uvjete propisa

Strategija ovog poduzeća je:

„Primjenom dostupnih i novih tehnologija pokušati smanjiti neizbjježni otpad (škart)“.

Tu strategiju koju su si postavili nastoje ostvariti tako što vrše višestruke provjere stakla, kroz obuku ljudi kako rukovati sa proizvodima (kao npr. da ne smiju dirati staklo dok se hlađi jer ga tako oštećuju pa ono umjesto gotov proizvod postaje škart), šalju kadrove na stalna

usavršavanja, primjenjuju pomoćna sredstva u proizvodnji (kao npr. tunelsku peć, nakon puhanja stakla gotov proizvod prolazi kroz tunelsku peć u kojoj se postepeno hlađi, da je naglo hlađenje proizvod ne bi bio upotrebljiv, odnosno ne bi imao svojstva koja su potrebna za kvalitetno staklo), koriste i već prije spomenute podmetače koji služe da se proizvodi u procesu hlađenja ne bi oštetili.

Misija poduzeća je: "Postati broj jedan u svijetu u ručnoj proizvodnji borosilikatnog stakla".

Postati broj jedan u svijetu – pokazuje da poduzeće ima čvrst stav i ideju kako se odnositi na tržištu, ima zacrtano koji tržišni segment obuhvatiti; ručna proizvodnja – specifična je jer su u poduzeću ljudi koji rade, a ne strojevi; proizvodnja borosilikatnog stakla pokazuje također specifičnost jer takvo staklo daje vatrostalnost, te je otporan na temperature što ga čini čvršćim od drugih te je takvo staklo tanje i time više izdrži temperature zbog unutarnjih sila.

Što se tiče vizije poduzeća, njihova prva dugogodišnja vizija ( razdoblje od 10 godina – od 2000. - 2010.) bila je u cilju poboljšanja uvjeta rada i života kupaca, krajnjih korisnika proizvoda i zaposlenika. Osmisljena je na inicijativu tadašnjeg vlasnika koji je imao cilj podignuti poduzeće na jednu višu razinu, vodeći brigu o svim dionicima poslovnog procesa (zaposlenici, partneri, dobavljači, rukovodstvo). Osnovna misao bila je promjena. Pošto se poslovno okruženje poduzeća mijenjalo, poduzeće je moralo prihvati izazove novog vremena. Očekivalo se od svih zaposlenika da prihvate nove ciljeve, te sudjeluju u realizaciji istih. Vizija je uspješno obavljena i ostvarene su sve zamišljene promjene. Poduzeće općenito svake četiri godine kreira planove koji se odnose na troškove svih vrsta, zaposlenike i tekuće poslove.

Tablica 1. Vizija i planovi poduzeća od 2011. do 2015. godine

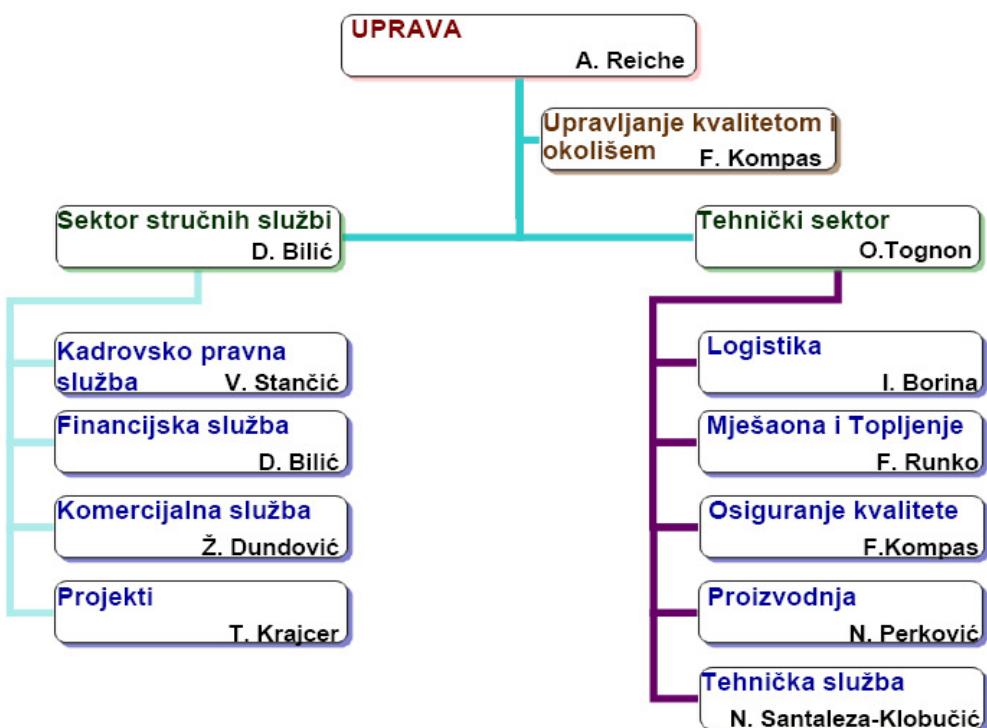
Kategorija	<b>2011. (THRK)</b>	<b>2015. (THRK)</b>
Ukupna prodaja	79.124	94.515
Ukupna proizvodnja	79.994	95.435
Plaće / Doprinosi	74.834	89.192
Ukupni troškovi osoblja	25.039	28.295
Potrošnja energije	14.688	18.193
Troškovi održavanja	3.203	3.199
Administrativni troškovi	4.191	4.453
Profit	10.244	14.927

Izvor: izrada autora prema dokumentaciji poduzeća

## 5.5. Organizacijska struktura poduzeća

Poduzeće Duran d.d. 2000. godine je certificiralo Sustav upravljanja kvalitetom sukladno međunarodnom standardu EN ISO 9001:2000. Poduzeće je u relativno kratkom vremenskom roku definiralo svoje procese, izradilo dokumentaciju i dokazalo uspješnu primjenu osnovnih principa modernog Sustava upravljanja kvalitetom, kao što su usmjerenost prema kupcima, definiranje procesa i sustavni pristup te kontinuirano poboljšavanje radnog procesa. Prema tom standardu poduzeće treba imati osim funkcionalne organizacijske strukture i procesnu jer se njome prati proizvodni proces proizvodnje stakla. Tako su od 2001. godine važeće obje organizacijske strukture. Promjene organizacijske strukture uvele su se u cilju odgovora na novu tržišnu situaciju u kojoj se kupac stavlja na prvo mjesto, te je sve podređeno njegovim željama i potrebama. U nastavku su prikazane navedene organizacijske strukture.

Slika 13. Organizacijska struktura poduzeća "Duran" d.d. Pula (stanje na dan 30.10.2012.)



Izvor : Interna dokumentacija poduzeća Duran d.d.

Funkcionalna organizacijska struktura je temeljna organizacijska struktura poduzeća Duran d.d. Pula na koju se nadovezuje procesna.

Podijeljena je na 2 glavna sektora:

1. Sektor stručnih službi (administrativna služba)
2. Tehnički sektor

U Sektor stručnih službi spadaju 4 službe:

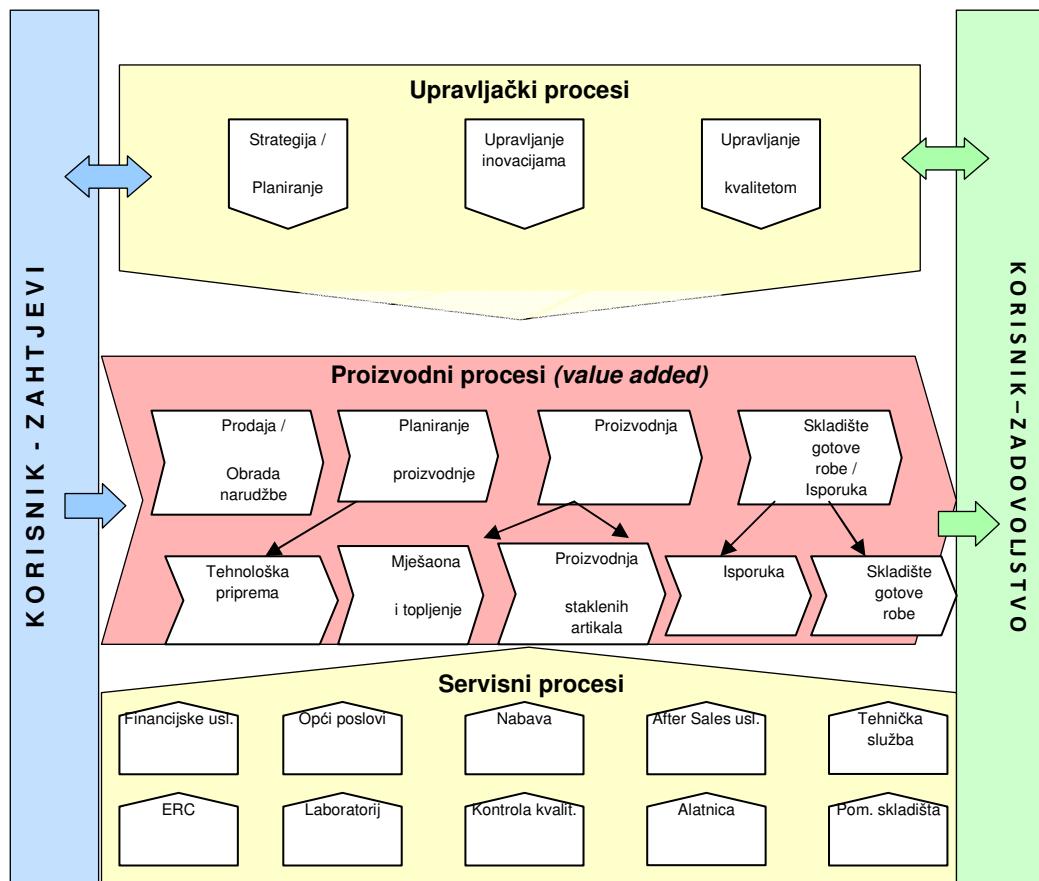
1. Kadrovsко pravna služba
2. Financijska služba
3. Komercijalna služba
4. Projekti

Poseban odjel u ovom sektoru je odjel projekti koji spada u upravljačku funkciju, a bavi se određenim projektnim zahtjevima kompletne reorganizacije za praćenje troškova gdje se utvrđuju snage i slabosti samog projekta. Tu se kroz elektronski centar analiziraju troškovi, utvrđuje sadašnje stanje, radi drugačiji sistem, rekonstruiraju kompjutorski centri (nivo proizvoda, dijela procesa ili cijele firme). Taj odjel je značajan za poduzeće jer se visinom troškova određuje sama pozicija na tržištu.

Tehnički sektor dijeli se na 5 organizacijskih jedinica:

1. Logistika
2. Mješaona i topljenje
3. Osiguranje kvalitete
4. Proizvodnja
5. Tehnička služba.

Slika 14. Procesna organizacijska struktura poduzeća "Duran" d.d. Pula (stanje na dan 30.10.2012.)



Izvor : Interna dokumentacija poduzeća Duran d.d.

Procesna organizacijska struktura podijeljena je na 3 glavna procesa:

1. Upravljački proces,
2. Proizvodni proces i
3. Servisni proces.

U samoj procesnoj organizacijskoj strukturi najviše se pridonosi pažnja na proizvodnom procesu koji se odnosi na put od korisnika sa zahtjevom do zadovoljstva korisnika.

Sam taj proces podijeljen je u 4 faze:

1. faza - zahtjev kupca: u toj fazi se primi i obradi narudžba;
2. faza - planiranje proizvodnje: na temelju saznanja o količini, veličini, zahtjevima, normama i rokovima isplanira se kada će se početi sa proizvodnjom;

3. faza - proizvodnja: na kojoj poduzeće obraća najviše pažnju jer se njome diči kao jedino poduzeće ručne proizvodnje stakla zbog čega je broj jedan u svijetu i time se suzbila konkurenca;
4. faza - skladištenje i isporuka gotovih proizvoda.

U upravljačkom procesu generalno se obavlja planiranje, posebice utvrđivanje strategija, upravljanje inovacijama i upravljanje kvalitetom. Glavni dio, zbog ISO 9001 standarda, je upravljanje kvalitetom jer su njime definirani procesi i norme rada ostalih procesa. Upravljanje inovacijama nije dovoljno razvijen proces jer taj dio obavlja Duran iz Njemačke, a pulsko poduzeće je u sklopu DURAN Grupe.

Osim upravljačkih i proizvodnih procesa, procesna organizacijska struktura ima i servisni proces zbog logičnije podjele zadataka kako bi mogli uspješno i kvalitetno pratiti sam proizvodni proces. U njemu su razvijene službe i djelatnosti koje postoje radi odvijanja proizvodnog procesa poput financijskih usluga, općih poslova, nabave, tehnička služba, kontrola kvalitete, laboratorij i službe zaštite na radu i zaštite okoliša (ZNR i ZO).

Timovi se formiraju oko središnjeg procesa, tj. oko proizvodnog procesa kako bi se usmjerilo na proizvodnju gotovih proizvoda. Više su naglašeni bočni odnosi od vertikalnih- zahtjevi i zadovoljstvo kupaca, uz pomoću kojih se grupiraju sve funkcije neophodne da bi se proizveo neki proizvod ili usluga u zajedničku organizacijsku jedinicu kojom rukovodi Uprava.

Sve brže promjene na tržištu, zastarjevanje proizvoda, pojava nove tehnologije i izazovi značajno mijenjaju poslovanje poduzeća. Potreban je dinamičan pristup, promjene u organizaciji da bi se poduzeće moglo prilagoditi tim promjenama. Iz tih razloga je poduzeće uvelo procesnu organizacijsku strukturu uz funkciju strukturu. Procesnom organizacijskom strukturom poduzeće je točno odredilo ulogu svakog zaposlenika u cilju efikasnog izvršavanja pojedine aktivnosti. Ona je proces u kojem se ustanovljuju, klasificiraju i grupiraju aktivnosti koje su potrebne za izvršenje misije i ciljeva poduzeća.

Prednosti procesnog pristupa za poduzeće su sljedeće:

- smanjenje troškova,
- smanjeno vrijeme izvršenja narudžbe,
- smanjenje izvora pogrešaka,
- smanjenje problema na reznim točkama,

- smanjenje naknadnih radova,
- smanjenje oscilacije procesa,
- povećana povezanost radnika s utjecajem na rezultat procesa i zadovoljstvo kupca,
- povećano fokusiranje na cilj ukupnog procesa,
- poboljšana klima rada,
- poboljšana usklađenost u sposobnostima resursa,
- povećanje zadovoljstva kupca i
- pojačana orijentacija prema kupcu.

Prema navedenim prednostima, smatram da je dobro što je poduzeće uvelo i procesnu organizacijsku strukturu jer time je eliminiralo nevažne zadatke i smanjilo broj hijerarhijskih razina te kombiniralo zadatke tako da tim obavlja cijeli proces kako bi se ostvario cilj zadovoljstva kupaca. Samim tim, uklonilo se pojedine nedostatke funkcionalne organizacijske strukture poput spore fleksibilnosti promjenama u okruženju i poduzeću te sporo donošenje odluka, rascjepkanost poslova i otežana koordinacija, odsutnost suradnje i timskog rada funkcijskih menadžera te odsutnost odgovornosti funkcijskih menadžera za konačni rezultat.

## **5.6. Organizacija logistike nabave u poduzeću "Duran d.d. Pula"**

Nabavni odjel se nalazi u sastavu komercijalnog sektora. U nabavnom odjelu postoje dva radna mesta, a to su: radno mjesto referenta nabave i radno mjesto likvidatora ulaznih računa.

Referent nabave vrši sve aktivnosti u vezi nabave materijala, sirovina, uredskog materijala i svega ostalog što je potrebno za normalno funkcioniranje tvornice.

Likvidator ulaznih računa dobavljača provjerava račune naručene robe; izrađuje primke i kompletira predmet s ostalim dokumentima te ga proslijedi u računovodstvo na plaćanje.

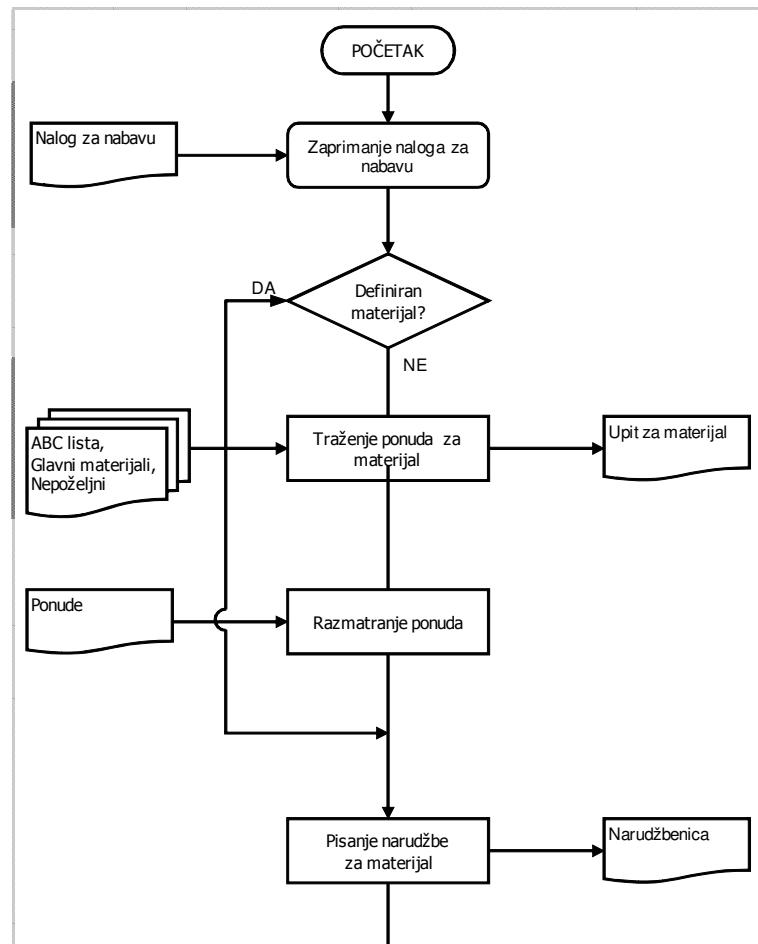
Odgovornost za cjelokupan proces nabave , te funkcioniranje odjela nabave snosi rukovoditelj komercijalnog sektora.

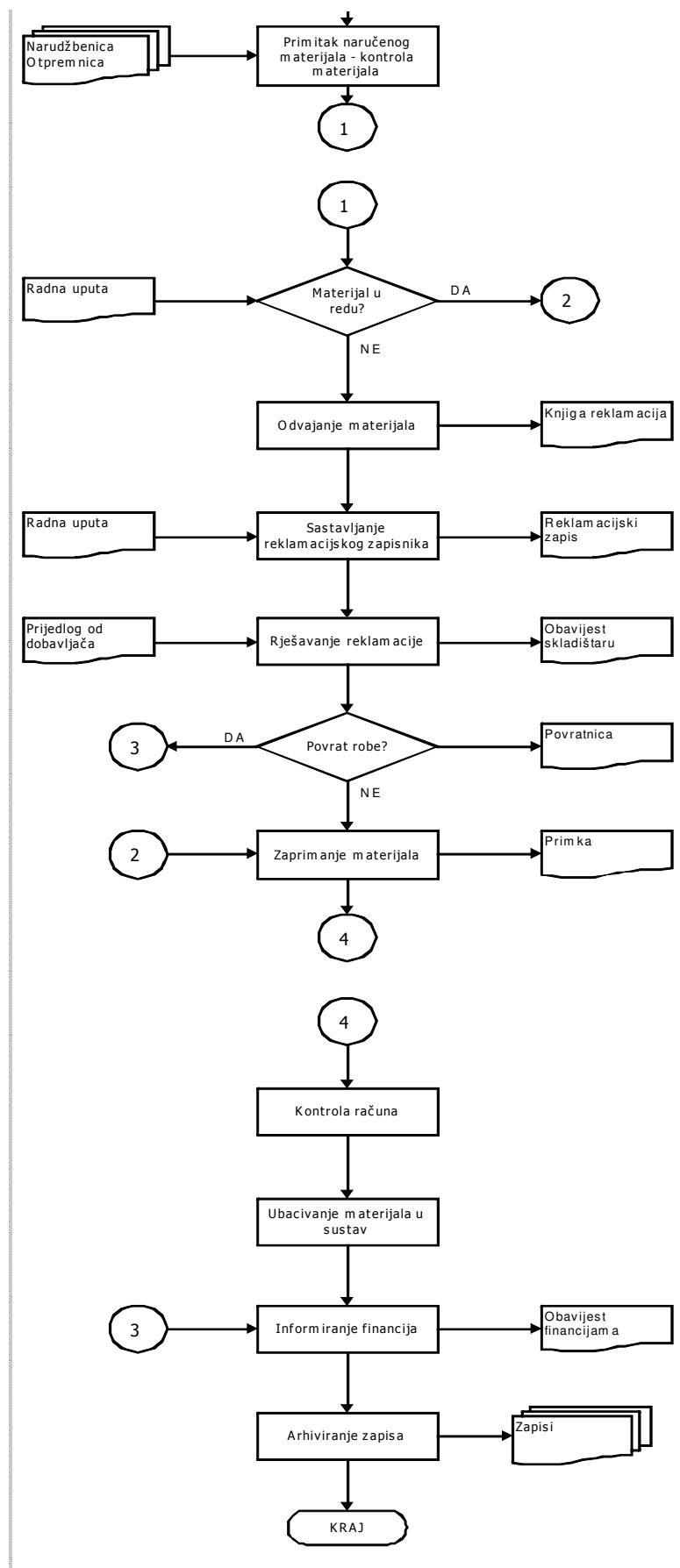
Glavna zadaća odjela nabave je nabavljanje potrebnih materijala za potrebe normalnog funkcioniranja tvornice, a koja uključuje:

- Nabavku svih sirovina i proizvoda potrebnih za poslovanje
- Nabavku ambalaže
- Nabavku radne odjeće
- Nabavku POS materijala
- Nabavku uredskog materijala
- Nabavku sredstava za čišćenje
- Nabavku rezervnih dijelova
- Realizaciju odluka Uprave o strateškoj nabavi
- Ostale nabavke

Proces nabave uključuje sljedeće aktivnosti : provjera podataka o materijalima, traženje ponuda za materijale, nabava materijala, kontrola nabavljenih materijala, reklamiranje i zaprimanje materijala.

Slika 15. Tijek procedure nabave materijala





Izvor : Interna dokumentacija poduzeća Duran d.d.

Kao što je prikazano slikom 13. proces nabave materijala u poduzeću Duran d.d. započinje nalogom za nabavu materijala koji se zaprima u nabavnom odjelu. Nalog mora imati upisanu vrstu materijala koja se traži, količinu i traženi rok isporuke. Nalog mora biti potpisana od ovlaštenih osoba.

Pravo potpisa naloga nabavnom odjelu imaju: Uprava, direktori sektora (izvršni direktor i tehnički direktor), rukovoditelj komercijalne službe, rukovoditelj kadrovsko pravne službe, voditelj projekta, rukovoditelj proizvodnje, rukovoditelj logistike, rukovoditelj tehničke službe, rukovoditelj mješaone i topljenja, rukovoditelj osiguranja kvalitete, rukovoditelj upravljanja kvalitetom i okolišem, te pomoćnik rukovoditelja proizvodnje, svatko u svom području odgovornosti.

Pravo potpisa uređeno u sljedećim okvirima:

- 1.Uprava ima pravo potpisa svih naloga;
- 2.Direktori sektora (izvršni direktor i tehnički direktor) imaju pravo potpisati naloge u vrijednosti do 10.000,00 kn;
- 3.Ostale navedene osobe imaju pravo potpisati naloge u vrijednosti do 3.000,00 kn.
- 4.Nalozi u vrijednosti iznad 3.000 kn moraju biti supotpisani od direktora sektora (izvršni direktor i tehnički direktor), a nalozi u vrijednosti iznad 10.000,00 kn moraju biti supotpisani od strane Uprave.

Za sve investicije potrebno je ispuniti investicijski nalog. Investicije odobrava isključivo uprava. Nalozi bez odgovarajućih potpisa su bespredmetni. Prije dostavljanja naloga nabavi, osoba koja naručuje robu dužna je provjeriti da li se ta roba nalazi na skladištu.

Nakon zaprimanja naloga za nabavu referent nabave kontrolira materijal koji se traži i ukoliko je to već definiran materijal ili dobavljač pristupa se pisanju narudžbenice. Ukoliko materijal nije definiran i poznat dobavljač, nabava na osnovu naloga za nabavu materijala i provjerom ABC liste, liste nepoželjnih dobavljača i liste glavnih materijala, energenata i sirovina šalje upite dobavljačima i traži se ponuda za materijal.

Kao i za svako poduzeće, pa tako i za poduzeće Duran d.d. Pula dobavljači su veoma važan čimbenik koji utječe na kvalitetu i pravovremenu opskrbu potrebnih inputa za proizvodnju finalnog proizvoda. S obzirom da poduzeće djeluje na međunarodnoj razini, nužno je

poslovanje s pouzdanim dobavljačima čija je kvaliteta sirovina, materijala i proizvoda provjerena. Duran d.d. Pula je poznat po tome što ima vrlo kvalitetnu suradnju sa svojim dobavljačima.

Kada se pojavi potreba za nekim novim materijalom, proizvodom ili uslugom za koje poduzeće nema već poznatog dobavljača pokreće se postupak traženja adekvatnog dobavljača. Provjeri se postojeća ABC lista dobavljača, gdje se nalaze dobavljači s kojima poduzeće posluje. Na listi A se nalaze glavni dobavljači, na listi B se nalaze dobavljači s kojima poduzeće također posluje, ali ne punim intenzitetom. Na listi C se također nalaze državne institucije koje su određene da poduzeće mora s njima raditi i nemože ih zamijeniti s drugima. Na listi C se nalaze dobavljači sa slabijim intenzitetom suradnje, dobavljači materijala ili proizvoda za koje nije bitno tko je dobavljač jer su to materijali ili proizvodi koji se mogu dobiti od velikog broja dobavljača pod istim uvjetom i ne utječe na poslovanje.

Ukoliko se na listama pronađe odgovarajući dobavljač poduzeće će od njega zatržiti ponudu. Primitkom najmanje 3 ponude, ukoliko ih je moguće dobiti, one se dostavljaju na uvid osobi koja je dala nalog za nabavu materijala kako bi se izabrao dobavljač.

Glavni kriteriji odabira dobavljača jesu kvaliteta te briga o okolišu. U Duran d.d. Pula je poseban naglasak stavljen na kvalitetu proizvoda budući da im je osnovni cilj svojom rukovodećom pozicijom na tržištu s izvrsnim proizvodima te vrhunskom kvalitetom izgraditi gospodarski uspjeh. Također je vrlo važno istaknuti da Duran d.d. Pula, prilikom odabira dobavljača vodi posebnu politiku o zaštiti okoliša. Ponosni su na korištenje ISO14001, te odabir dobavljača prema kriteriju o brizi okoliša je od velike važnosti.

Nakon što dobavljač ispunji kriterije o kvaliteti, brizi o okolišu te zbrinjavanju amabalaže, tek onda Duran d.d. Pula pristupa klasičnim kriterijima odabira kao što su cijena, rok isporuke te uvjeti plaćanja.

Kriteriji odabira dobavljača poduzeća Duran d.d. Pula:

- Kvaliteta proizvoda
- Kvaliteta usluge
- Odnos prema okolišu

- Cijena
- Uvjeti plaćanja
- Kapacitet proizvodnje dobavljača
- Servisiranje opreme
- Mogućnost nabave rezervnih dijelova
- Rok isporuke
- Poštivanje rokova isporuke
- Odnos s dobavljačem (partnerstvo)

Tablica 2. Kriteriji ocjenjivanja dobavljača poduzeća “DURAN” d.d.

VAŽNOST DOBAVLJAČA	Veoma važan	Važan	Manje važan
POUZDANOST DOBAVLJAČA	Jako pouzdan	Pouzdan	Manje pouzdan
SUSTAV UPRAVLJANJA	A	B	C
KVALITETA PROIZVODA	1	2	3

Izvor: Izvorna dokumentacija poduzeća Duran d.d.

U tablici 2. nalazi se nekoliko kategorija ocjenjivanja dobavljača: važnost dobavljača, pouzdanost dobavljača, sustav upravljanja i kvaliteta proizvoda. Za svaku kategoriju je definiran drugačiji način ocijenjivanja. Za važnost dobavljača ocjene su veoma važan (to su dobavljači bez kojih se ne može), važan (to su rezervni dobavljači) i manje važan (oni dobavljači s kojim se posluje jednom godišnje i ne utječu na poslovanje). Za pouzdanost se koristi ocjena jako pouzdan (dobavljači koji će isporučiti proizvode u dogovorenom danu), pouzdan (dobavljači koji će isporučiti do 5 dana prije) i manje pouzdan (dobavljači koji će isporučiti do 5 dana kasnije). Sustav upravljanja se ocjenjuje s A, B, C. Ta se ocjena odnosi na odnos dobavljača prema njihovom sustavu, tj. na kontrolu njihova poslovanja (certifikati, kako postupaju s narudžbom poduzeća Duran d.d., imaju li kontrolu proizvoda i sl.).

Poduzeću Duran d.d. je najvažniji kriterij kvaliteta te smatraju da je prihvatljiv dobavljač kojemu je kvaliteta ocijenjena s odličnim ili dobrim. Ocjene za kvalitetu prosječan ili loš nisu prihvatljive i s tim dobavljačem se ne posluje osim u slučaju kad je to neophodno odnosno kada je nemoguće naći drugog dobavljača, a proizvod je hitno potreban te je utjecaj proizvoda na proizvodnju i kvalitetu minimalan. Ostali kriteriji – rok isporuke, cijena, plaćanje i fleksibilnost – mogu imati ocjene od odlično do prosječnog, no sa zadaćom da se mora pokrenuti razgovor s tim dobavljačem kako bi on pokrenuo svoju aktivnost u cilju dobivanja što bolje ocjene.

Naručilac robe potpisom potvrđuje koju ponudu prihvaca. U razmatranje ponuda za ključne materijale: sirovine, ambalažu, poluproizvode, preslikače i materijale za otiskivanje potrebno je uključiti službu osiguranja kvalitete.

Primivši potvrđenu ponudu od strane naručioca materijala ili telefonsku obavijest ili nalog na kojemu piše izabrani dobavljač, nabava piše narudžbu i šalje je odabranom dobavljaču. Nabava kopira ispunjeni nalog za nabavu i kopiju ostavlja naručitelju u predviđenom fasciklu. Dobavljač na osnovu narudžbenice šalje naručenu robu. Uz robu se dostavlja otpremnica kako bi se znalo koja se roba nalazi u pošiljci. Otpremnica sadrži specifikaciju poslane robe i specifikaciju robe te prati robu na putu od dobavljača do kupca.

Dolaskom robe u skladište skladištar vrši kontrolu ispravnosti robe prema radnoj uputi. Utvrđuje se izgled pošiljke, broj i vrsta materijala se kontroliraju s količinama upisanim na otpremnici koja je pratila robu. Ukoliko je pošiljka ispravna, skladištar radi primku za primljeni materijal. Primka je interni dokument koji služi za zaprimanje materijala od dobavljača. Sadrži sve podatke s računa i otpremnice. Ukoliko je pošiljka neispravna, skladištar odvaja robu, upisuje u knjigu reklamacija i obavještava nabavu da primljena pošiljka nije ispravna.

Prema radnoj uputi komisija sastavlja reklamacijski zapisnik koji se dostavlja nabavi koja obavještava dobavljača o neispravnosti pošiljke.

Nabava zajedno sa dobavljačem radi na rješavanju reklamacije. Tri su načina rješavanja reklamacije:

- roba se može vratiti;

- izdvojiti ispravnu robu;
- zaprimiti svu robu uz nove uvjete nabave.

Ukoliko se ne postigne dogovor oko rješenja reklamacije roba se stavlja na raspolaganje dobavljaču i vrši povrat te robe. Ukoliko je postignut dogovor obavještava se skladište da zaprimi robu prema dogovorenim uvjetima. Skladištar zaprima materijal i dostavlja primku u nabavu. Jednu kopiju primke skladištar dostavlja naručitelju - korisniku robe.

Likvidator ulaznih računa uspoređuje primku po količinama i cijenama s nalogom za nabavu te računom. U primku se po isporučenim stawkama upisuje fakturna vrijednost te posebno zavisni troškovi. Primka s upisanim fakturnim vrijednostima dostavlja se knjigovođi koji upisuje u računalni sustav materijal po šifri materijala, faktturnu vrijednost nabavljenog materijala, mjesto troška te spremna dokumentaciju. Ukoliko je sve uredu, financije dobivaju račun da plate nabavljenu robu.

S obzirom na sve navedeno i prikazano smatram da je cijela procedura oko nabave potrebnih materijala jasno definirana i dobro organizirana. Sudionici procesa nabave su dobro upoznati sa svojim zadatcima i ovlastima te cijeli proces nabave dobro funkcioniра u cjelini. Odjel nabave ima vrlo važnu ulogu u procesu nabavljanja jer mora ispuniti želje i potrebe za materijalom i to u većini slučajeva u jako kratkom roku. Tu je onda vrlo često presudan lojalan i dugotrajan poslovni odnos sa glavnim dobavljačima. Iz osobnog iskustva mogu zaključiti da je odjel nabave na čelu sa voditeljem komercijalnog sektora dobro uređen i organiziran, te uspijeva zadovoljiti potrebe poduzeća za sirovinama, materijalima i uslugama potrebnim za uspješno funkcioniranje poduzeća u cjelini.

U prilogu su prikazani prateći dokumenti procesa nabave.

## **6. Zaključak**

Kao što je definirano u uvodu logistika se nalazi u gotovo svim segmentima poslovanja, a logistika nabave je dio mikrologistike koja se bavi koordinacijom svih kretanja i stanja materijala i robe od tržišta nabave (dobavljača) do proizvodnje, odnosno prodaje.

Nabavna funkcija svakog poduzeća od izuzetnog je značaja za cjelokupno poslovanje. Bez provedbe nabavnih procesa i kupovine materijala, opreme, usluga i drugih inputa, poduzeće nije u mogućnosti poslovati i ispunjavati postavljene ciljeve. U suradnji s drugim poslovnim funkcijama i organizacijskim jedinicama nabava mora osigurati harmonično odvijanje procesa poslovanja u skladu s interesima tvrtke, djelatnika i društvene zajednice.

Prema funkcionalnoj organizacijskoj strukturi poduzeća Duran d.d. Pula, nabavni odjel nalazi se u sastavu komercijalnog sektora. Na temelju međunarodnog standarda EN ISO 9001:2000, poduzeće treba imati osim funkcionalne organizacijske strukture i procesnu jer se njome prati proizvodni proces proizvodnje stakla, te su od 2001.godine važeće obje organizacijske strukture. Procesnom organizacijskom strukturu ne eliminira se funkcionska organizacijska struktura, kao primarna organizacijska struktura. To drugim riječima, znači da procesna organizacijska struktura, na određeni način otklanja slabosti i rigidnost funkcionske organizacijske strukture baš tom svojom procesnom orijentacijom, čime unosi fleksibilnost i dinamiku u funkcionsku organizacijsku strukturu.

Svakih pet godina u poduzeću se provodi generalni remont peći, za koji su potrebna financijska sredstva u iznosu od oko 2 milijuna eura, te je upravo u drugoj polovici 2011. godine proveden isti. S obzirom da je navedeni remont jako složen proces, tu je sama logistika i organizacija nabave od iznimne važnosti. Cijeli proces remonta priprema se i planira duže vrijeme, sukladno tome nabava i opskrbljuje poduzeća sa svim potrebnim materijalima i sredstvima za rad. No, tijekom samog remonta javljaju se i dodatne potrebe za određenim dobrima, te je u tim slučajevima uloga nabave presudna i dobiva dodatno na važnosti jer treba u što kraćem roku osigurati zatraženo da se proces može nastaviti bez odstupanja.

Poduzeće je duži vremenski period lojalno istoj skupini dobavljača, no uz to se redovito ispituju novi kanali izvora nabave. Prilikom svake kupnje sirovina, poduzeće prema zakonu o javnom izboru potražuje tri ponude od čega bira najpovoljniju i pristupačniju za daljnji rad. Prilikom nabave robe uzimaju se u obzir i ISO certifikati. Odjel za nabavu odrađuje dio pribavljanja ponuda i vrši konačan izbor. Za poduzeće je isto tako vrlo važno da roba i sirovine nabavljene od dobavljača budu visoko kvalitetne jer glavni kriteriji odabira dobavljača jesu kvaliteta te briga o okolišu. U Duran d.d. Pula je poseban naglasak stavljen na kvalitetu proizvoda budući da im je osnovni cilj svojom rukovodećom pozicijom na tržištu s izvrsnim proizvodima te vrhunskom kvalitetom izgraditi gospodarski uspjeh. Također je vrlo važno istaknuti da Duran d.d. Pula prilikom odabira dobavljača vodi posebnu politiku o zaštiti okoliša. Ponosni su na korištenje ISO14001, te odabir dobavljača prema kriteriju o brizi okoliša je od velike važnosti.

Nakon što dobavljač ispunji kriterije o kvaliteti, brizi o okolišu te zbrinjavanju amabalaže, tek onda Duran d.d. Pula pristupa klasičnim kriterijima odabira kao što su cijena, rok isporuke te uvjeti plaćanja.

Iz svega navedenog, na temelju prikazanog i objašnjenoj tijeka procedure nabave materijala, te shodno osobnom kratkoročnom iskustvu, autor smatra da je poslovna funkcija Nabava dobro uređena i organizirana te da uspijeva osigurati poduzeću optimalnu količinu materijala i robe. Proizvodni proces ovisan je o pravovremenoj opskrbi koja je temelj da bi se osigurala kontinuirana proizvodnja. U poduzeću Duran d.d. Pula ističu da je upravo pravovremenost jedan od važnijih ciljeva u poslovanju nabave.

Poduzeće bilježi i dobre financijske rezultate, te za očekivati je da će se taj trend i nastaviti u budućnosti, a zasigurno određeni doprinos tome daje i dobro organizirana poslovna funkcija Nabava.

## **Literatura**

### **a) Knjige**

1. Bloomberg, D. J., LeMay, S., Hanna, J. B., Logistika, Mate, Zagreb, 2006.
2. Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.
3. Ferišak, V., Stihović L., Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, 1989.
4. Deša Mlikotin Tomić, Pravo međunarodne trgovine, Školska knjiga, Zagreb.
5. Robert M. Monczka, Robert B. Handfield, Larry C. Giunipero, James L. Patterson, Purchasing and Supply Chain Management, fourth edition, South -Western 2009.
6. Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija., 3.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999.
7. Segetlija Z., Uvod u poslovnu logistiku, Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2002.
8. Šamanović J., Logistički i distribucijski sustavi, Ekonomski fakultet Split, Split, 1999.
9. Vulić, N., Sustavi upravljanja kvalitetom, Veleučilište u Splitu, Split, 2001.

### **b) Internet stranice**

1. Business dictionary. purchase order  
<http://www.businessdictionary.com/definition/purchase-order.html> (10.10.2012.)
2. IBT. Incoterms <http://www.i-b-t.net/incoterms.html> (20.11.2012.)
3. ISO org. ISO 9000 [http://www.iso.org/iso/iso\\_9000](http://www.iso.org/iso/iso_9000) (25.11.2012.)
4. Limun. Adhezijski ugovor <http://limun.hr/main.aspx?id=16776&Page=>> (10.10.2012.)
5. Teretna vozila. zakoni i propisi (10.1.2011.) <http://www.teretna-vozila.com/zakoni-i-propisi/7-hrvatska/425-zapocela-primjena-incoterms-2010-pravila.html> (20.11.2012.)

### **c) Interna dokumentacija poduzeća Duran d.d.**

## **Popis slika, tablica, grafikona, priloga**

### **Popis slika**

Slika 1. Incoterms 2010

Slika 2. Odvijanje procesa nabavljanja

Slika 3. Linijska organizacija prostorno centralizirane nabave

Slika 4. Nabava u sastavu komercijalne službe

Slika 5. Nabava u sastavu tehničke službe

Slika 6. Nabava kao temeljna poslovna funkcija

Slika 7. Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja

Slika 8. Matrična organizacija

Slika 9. Divizionalna organizacija

Slika 10. Timska organizacija- primjer tima za management opskrbe

Slika 11. Neki od najznačajnijih laboratorijskih proizvoda Durana d.d.

Slika 12. Neki od najznačajnijih industrijskih proizvoda Durana d.d.

Slika 13. Organizacijska struktura poduzeća "Duran" d.d. Pula (stanje na dan 30.10.2012.)

Slika 14. Procesna organizacijska struktura poduzeća "Duran" d.d. Pula (stanje na dan 30.10.2012.)

Slika 15. Tijek procedure nabave materijala

### **Popis tablica**

Tablica 1. Vizija i planovi poduzeća od 2011. do 2015. godine

Tablica 2. Kriteriji ocjenjivanja dobavljača poduzeća "DURAN" d.d.

### **Popis grafikona**

Grafikon 1. Podjela proizvoda u proizvodnji

Grafikon 2. Najznačajniji proizvodi industrijskog stakla

Grafikon 3. Najznačajniji proizvodi laboratorijskog stakla

## **Popis priloga**

Prilog 1. Nalog za nabavu (Obrazac)

Prilog 2. Investicijski nalog za nabavu (Obrazac)

Prilog 3. Upit za materijal (Obrazac)

Prilog 4. Narudžbenica (Obrazac)

Prilog 5. Primka za primljeni materijal (Obrazac)

Prilog 6. Reklamacijski zapisnik (Obrazac)

## Prilog 1. Nalog za nabavu (Obrazac)

Prilog 2. Investicijski nalog za nabavu (Obrazac)

<b>Obrazac PB D101b</b>	<b>DURAN GROUP</b>
Revizija 01 od 20.04.2009.	
<b>Nalog za nabavu – investicijski nalog</b>	

Naručitelj ( Ime ) : Besteller ( Name ) :	Potpis : Unterschr.:	Datum :	Broj naloga : Auftragsnr.:
Mjesto ugradnje / TM : Kostenort / Stelle:	TM Kst:	Radni nalog : Arbeitsauftrag:	Potrošnja: Verbrauch:

**INVESTICIJA - INVESTITION**

Planirana : Im Plan:	Materijalna sredstva: Sachanlagen:	Remont: Großreparatur:
Neplanirana: Auser Plan:	Plemeniti metali: Edelmetalle:	Najam: Miete:

1 Opća potreba Allg. Bedarf	2 Rezerva Reserve	3 Zamjena Ersatzbeschaffung	4 Nova investicija Neue Investition	5 Poboljšanje kvalitete Qualitätsverbesserung	6 Racionalizacija Rationalisierung
--------------------------------	----------------------	--------------------------------	--	--	---------------------------------------

RB Nr.	Šifra: Code:	Materijal/Roba: Material/Ware:	JM Masseinheit:	Količina: Menge:	Cijena: Preis:	Rabat: Rabat:	Iznos: Betrag:	Rok isporuke: Liefertermin:	Ostalo: Restliches:

Dobavljač: Lieferant:	Šifra dobavljača: Lieferanten-Nr.:	Broj narudžbe: Bestell-Nr.:	Uvjeti plaćanja: Zahlungsbedingungen:	Prijevoz: Transport:	Ostali troškovi: Restliche Kosten:

Pregledano : Geprüft :	Potvrđeno - UPRAVA: Bestätigt - VORSTAND:	Datum:
---------------------------	--	--------

Izradio: PB/Ž. Dundović	Odgovorna osoba: PB/Ž. Dundović	O - predstavnik: PQ/F. Kompas	Stranica: 1/1
----------------------------	------------------------------------	----------------------------------	------------------

Prilog 3. Upit za materijal (Obrazac)

<b>Obrazac</b> <b>PB D102</b>	<b>DURAN GROUP</b>
	Revizija 00 od 16.04.2009.

**Upit za materijal**

Prima / To:

**DURAN d.d.**  
Mažuranićeva 3  
HR-52100 Pula  
Hrvatska / Croatia

Šalje / From

Telefon/Phone:

Telefax/Fax

Telefax/Fax:

Br./No.

Stranica/Pages:

Datum/Date

Izradio: <b>PB/Ž. Dundović</b>	Odg. osoba: <b>PB/Ž. Dundović</b>	Q – predstavnik: <b>PQ/F. Kompas</b>	Stranica: <b>1/1</b>
-----------------------------------	--------------------------------------	---	-------------------------

## Prilog 4. Narudžbenica (Obrazac)

Prilog 5. Primka za primljeni materijal (Obrazac)

! Datum :	Strana : 1	
! Poduzeće : 100 DURAN d.d.		
! Skladište :		
! Vrsta prometa : UL PRIMKA		
! Partner :		
!		
!		
!		
!		
!		
U L A Z      br. :		
Naru. ! Rb.N. ! Šifra !	Opis	I JMJ ! Količina ! Cijena
!		
!		
!		
!		
!		
!		
!		
!		
!		
Dokument obradio : 600	!	
MIRKOVIĆ CVJETKO	+	
Dokument izdao : Dokument primio :	Primjedba :	
!	!	
!	!	
!	!	
!	!	
!	!	

Prilog 6. Reklamacijski zapisnik (Obrazac)

<b>Obrazac</b> <b>PB D104a</b>		<b>DURAN GROUP</b> Revizija 00 od 17.04.2009.	
<b>Reklamacijski zapisnik kvalitete</b>			
<b>Reklamacijski zapisnik br.:</b>	<b>Datum:</b>		
<b>ULAZNA KONTROLA</b>			
<b>Firma:</b>  1. proizvođač    2. dobavljač    3. uvoznik    4. prijevoznik    5. Izvođač radova	<b>Firma:</b>		
<b>Proizvod / usluga:</b>			
<b>Dobavljena količina:</b>			
<b>Reklamirana količina:</b>			
<b>Dokumentacija u prilogu</b>			
<b>Ugovor / narudžba br.:</b>		<b>od dana:</b>	
<b>Dostavnica / tovarni list br.:</b>		<b>od dana:</b>	
<b>Prijevozno sredstvo:</b>		<b>reg. broj</b>	
<b>Ugovorena / naručena kvaliteta:</b>			
		<b>GREŠKA</b>	
GREŠKA:    1. dokumentacije    2. materijala    3. kvalitete    4. dimenzije    5. boje    6. pakiranja 7. označavanja    8. oštećenju    9. ostalo			
<b>Prijedlog rješenja:</b>			
<b>U dogovoru sa:</b>			
<b>S L U Ž B A   N A B A V E</b>			
<b>Vrijednost isporuke:</b>	<b>Vrijednost manjkavog:</b>		
<b>Rješenje:</b>			
<b>Datum:</b>		<b>Potpis:</b>	
<b>1. Ulazna kontrola</b>			
M. P.	<b>2. Tražitelj</b>		
<b>3. Skladištar</b>			
Izradio: <b>PB/Ž. Dundović</b>	Odg. osoba: <b>PB/Ž. Dundović</b>	Q - predstavnik: <b>PQ/F. Kompas</b>	Stranica: <b>1/1</b>