Organizacija procesa nabave u funkciji logistike poduzeća

Kruhak, Marta

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:394399

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

Faculty of Transport and Traffic Sciences - Institutional Repository







SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Marta Kruhak

ORGANIZACIJA PROCESA NABAVE U FUNKCIJI LOGISTIKE PODUZEĆA

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2016.

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti

DIPLOMSKI RAD

ORGANOIZACIJA PROCESA NABAVE U FUNKCIJI LOGISTIKE PODUZEĆA

ORGANIZING PROCUREMENT SERVING CORPORATE LOGISTICS

Mentor: doc. dr. sc. Ratko Stanković

Student: Marta Kruhak
JMBAG: 0135223747

Zagreb, rujan 2016.

Sažetak: Nabava sve više postaje strateška funkcija čije se odluke temelje na politici stvaranja vrijednosti i sniženja ukupnih troškova u lancu opskrbe. Cilj nabave temelji se na dodavanju vrijednosti proizvodima, uslugama i procesima, a sve to kroz poboljšanje same suradnje s dobavljačima te građenju povjerenja. Kako bi se sam proces proizvodnje mogao odvijati potrebno je nabaviti potrebne materijale za proizvodnju. Nabava pri tome ima bitnu ulogu jer je odgovorna za nabavu robe od adekvatnih dobavljača, kontrolu tih materijala te stavljanje robe na raspolaganje proizvodnji.

Ključne riječi: nabava, organizacija nabave, organizacijska struktura, ciljevi i politika nabave

Summary: Supply is more and more becoming a strategic function whose decisions are based on the policy of creating value and lowering the total cost in the supply chain. The aim of procurement is based on adding value to products, services and processes, all through the improvement of their own cooperation with suppliers and building trust. In order to allow production process to take place it is necessary to obtain the needed materials for production. In that process purchase has an important role because it is responsible for the procurement of goods from the appropriate suppliers, control of these materials and placing of the goods at the disposal of production.

Keywords: procurement, procurement organization, organizational structure, objectives

and procurement policies

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. POSLOVNA FUNKCIJA NABAVE 2

2.1. Logistika i nabava 2

2.2. Pojam i važnost nabave 3

2.3. Ciljevi nabave 6

2.4. Politika nabave 8

2.4.1. Politika količina 9

2.4.2. Politika zaliha 10

2.4.3. Politika kakvoće 12

2.4.3.1. Standardizacija kao sredstvo politike kakvoće 12

2.4.3.2. Norme kakvoće serije ISO 9000 – primjena u nabavi 13

2.5. Rizici u nabavi 15

2.6. Elementi procesa nabave 16

2.6.1. Zahtjev za nabavu 18

2.6.2. Upit 20

2.6.3. Ponuda 23

2.6.4. Ugovor o nabavi 26

2.6.5. Narudžba 28

3. ORGANIZACIJA AKTIVNOSTI I MODELI REALIZACIJE PROCESA NABAVE 30

3.1. Organizacijska struktura nabave i organizacija poslovanja 30

3.2. Oblikovanje organizacijske strukture nabave 32

3.3. Oblici organizacijske strukture nabave 33

4. ANALIZA SUSTAVA NABAVE PODUZEĆA „SOLDUS d.o.o.“ 38

4.1. Profil poduzeća 38

4.2. Djelatnost i proizvodi poduzeća 39

4.3. Financijski podaci poduzeća u protekle dvije godine 42

4.4. Ciljevi, plan i ostvarenja poduzeća 43
4.5. Kriteriji za odabir dobavljača poduzeća Soldus 45
4.6. Organizacija procesa nabave 46
4.7. Reklamacije 49
4.8. Intrastat 50
5. PRIJEDLOG POBOLJŠANJA SUSTAVA NABAVE 51
6. ZAKLJUČAK 57
LITERATURA 74
POPIS SLIKA 76
POPIS TAPLICA 76
POPIS PRILOGA 77

1. UVOD

Logistika se nalazi u gotovo svim segmentima poslovanja, dok nabava postaje sve više strateška funkcija čije se odluke temelje na politici stvaranja vrijednosti i sniženja ukupnih troškova u čitavom lancu opskrbe. Nabava se bavi koordinacijom svih kretanja i stanja materijala i robe od tržišta nabave do proizvodnje.

U poslovnoj strategiji poduzeća pogled na značaj nabave mijenjao se kroz povijest. U početku je pogled bio usmjeren na administrativno-logističke procese povezane s organizacijom nabavljanja fizički opipljivih proizvoda dok se danas nabava svrstava uz bok svim strateški važnim funkcijama poduzeća. Strateški usmjerena nabava za cilj ima doprinijeti dodavanju vrijednosti proizvodima, uslugama i procesima. Odnos s dobavljačima još je jedan od važnih segmenata u nabavi. Dobavljači se trebaju promatrati kao partneri te se baza dobavljača kontinuirano preispituje i modificira kako bi se došlo do optimalnog broja dobavljača s kojima se razvija dulja poslovna suradnja.

Cilj diplomskog rada je analizirati čitav proces nabave unutar poduzeća općenito, izraditi analitički prikaz logističkih procesa nabave u okviru studije slučaja poduzeća Soldus d.o.o. te formulirati prijedlog poboljšanja sustava nabave unutar dotičnog poduzeća.

Rad se sastoji od pet glavnih tematskih jedinica. U drugom poglavlju diplomskog rada objašnjen je pojam i poslovna funkcija nabave, njeni ciljevi te politika nabave, kao i elementi procesa nabave.

Treće poglavlje odnosi se na organizaciju aktivnosti procesa nabave, organizacijsku strukturu nabave te su razrađeni oblici organizacijske strukture nabave.

U četvrtom poglavlju obavljana je analiza sustava nabave poduzeća Soldus d.o.o., profil poduzeća, djelatnosti i proizvodi poduzeća, ciljevi i planovi te je prikazana organizacija samog procesa nabave uz prateću dokumentaciju.

Peto poglavlje odnosi se na prijedlog poboljšanja sustava u kojem je nakon analize postojećeg sustava nabave te uočavanja nedostataka u istom navedena mogućnost poboljšanja samog sustava nabave te prednosti i nedostaci.

U zadnjem poglavlju na temelju istraživanja i prikupljenih podataka iznesen je zaključak.

2. POSLOVNA FUNKCIJA NABAVE

2.1. Logistika i nabava

Logistika u najširem smislu obuhvaća nabavu i prodaju. Ovisno o tome u kojem smjeru se odvija materijalni tijek razlikuju se ulazna logistika koja se bavi opskrbom svih materijala i usluga potrebnih za proizvodnju i izlazna logistika čiji je zadatak isporučiti traženi proizvod kupcima. Organizacija proizvodnje je sustav s velikim brojem operacija koje su izvorište visokih troškova. To proizlazi iz kompleksa koji započinje nabavom, a nastavlja se kontrolom materijala i pripremom, te konačnom raspodjelom po određenom programu na pojedine operacije. Nabava kao takva mora osigurati raspoloživost te održavanje i razvijanje kapaciteta dobave. Nabava ispunjava svoje zadatke na način da upoznaje raspoložive dobavne kapacitete koji se nalaze na tržištu i da pomoću marketinških instrumenata utječe na dobavljače kako bi poduzeću dobavljali željene proizvode. Također treba ocijeniti koji budući proizvodi na budućim nabavnim tržištima mogu doprinijeti rješenju problema poduzeća, stoga snosi odgovornost za razvoj budućih dobavnih kapaciteta. S druge strane logistika nabave zapošljava postojeće dobavne kapacitete proizvodeći potrebne tokove materijala i poluproizvoda kako bi vlastitom poduzeću omogućila raspoloživost kupljenih dobara.

Značenje funkcije nabave u poduzeću može se ocijeniti prema udjelu troškova materijala u ukupnom prihodu poduzeća. Zadatak nabavne funkcije je osigurati stalnu opskrbljenost poduzeća potrebnim predmetima rada i sredstvima za rad. Predmet nabave su svi materijalni inputi poduzeća.

U logistiku nabave ulaze sljedeći logistički zadaci:[1]

- odluka „proizvoditi ili kupovati“
- uskladiti nabavu s proizvodnjom
- smanjiti transportne troškove
- surađivati sa dobavljačima
- pronaći adekvatnog dobavljača
- optimizirati troškove nabave
- provoditi kontrolu kvalitete

Nabava se može obavljati na tri načina: pojedinačna nabava prema potrebi, nabava uz držanje zaliha i nabava na osnovi posebnog ugovora.[1] U slučaju potreba pojedinačna nabava ima prednosti za logistiku jer se skladište manje količine, stoga su vezivanje kapitala i troškovi zaliha mali. S druge strane problem može biti predugo vrijeme isporuke i nedovoljno iskorištenje proizvodne opreme. Držanjem zaliha rješava se taj problem i poduzeće je manje osjetljivo na kolebanja i nesigurnosti kod dostave od strane dobavljača, ali se povećavaju skladišni troškovi. Uz pouzdane dobavljače moguća je nabava na osnovi ugovora. U tom slučaju količina zaliha u skladištu drži se na razini sigurnosnih zaliha čime se smanjuju troškovi.

2.2. Pojam i važnost nabave

Upravljanje nabavom seže do daleke 1832. godine kada je objavljen tekst Charlesa Babbagea pod naslovom „O ekonomiji strojeva i proizvodnji“. 1933. Godine Howard T. Lewis je napisao prvi školski tekst koji se isključivo bavio nabavom. Godina 1960-tih i 1970-tih prvi put se na voditelje nabave počelo gledati kao na profesionalce, a ne kao na službenike. Do kraja 1980-tih godina, troškovi kupovine materijala predstavljali su otprilike 60% troška prodane robe, što je pokrenulo koncepcijski pomak od kupovine do upravljanja nabavom.[10]

Kako bi proizvela robu za prodaju, poduzeća moraju nabaviti dijelove i materijale, opremu za proizvodnju i operativu te potrošni materijal, kao što su olovke, papir i sl. Proces nabave može biti tako jednostavan kao što je poslati nekoga do robne kuće ili specijalizirane prodavaonice po kutiju olovaka. No, u većini slučajeva taj je proces puno složeniji, skuplji i značajniji za dobrobit poduzeća.

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.[2] Također, nabava je strateški čimbenik u profitabilnosti tvrtke i u povećanju dioničarske vrijednosti. Osim klasičnih aktivnosti smanjenja troškova, nabava koristi sve naprednije tehnike kontrole troškova koji snažno podupiru funkcionalnu, organizacijsku i regionalnu suradnju i konsolidaciju te tako potiče jačanje suradnje između tvrtke i dobavljača.[3] Poslovna funkcija nabave spada u segment poslovanja čijim se interaktivnim upravljanjem mogu smanjiti troškovi te povećati profit unutar poduzeća. Polazeći od tog razmišljanja potrebna je težnja za odabirom materijala, usluga i izvora dobave

koji najbolje zadovoljavaju postavljene zahtjeve poduzeća uz najniže moguće troškove. Nabavu možemo definirati kao nabavu u užem smislu i nabavu u širem smislu. Kriteriji njihova razlikovanja su poslovi koji se odvijaju unutar nje. To mogu biti poslovi koji se u vezi s nabavom obavljaju svakodnevno, učestalo, odnosno ulaze u kategoriju operativnih poslova ili mogu biti poslovi koji se rjeđe, povremeno obavljaju i ulaze u kategoriju poslova od strateškog značenja.

Pod nabavom u užem smislu podrazumijeva se odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave. Tu spadaju poslovi koje je potrebno svakodnevno obavljati kako bi se pravodobno realizirale definirane potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava za objektima nabave odgovarajuće kvalitete, u potrebnoj količini, po primjerenim cijenama, rokovima i na određenom mjestu uz odgovarajući servis.[4]

Nabava u užem smislu podrazumijeva operativne funkcionalne poslove:[5]

- primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu
- upiti dobavljačima
- prijem i vrednovanje ponuda
- pregovaranje
- izbor dobavljača
- naručivanje
- praćenje rokova isporuke
- prijem i ispitivanje pošiljaka robe i dokumenta
- reklamacije prema dobavljačima
- vođenje evidencije nabave
- kontrola zaliha
- suradnja s drugim poslovnim sustavima
- izvještavanje
- prodaja viškova i otpada

Kada se gleda s aspekta objekata, nabava u užem smislu podrazumijeva nabavu materijala (sirovina, pomoćnih i pogonskih materijala), dijelova, skolopova, sustava i kompleksnih poslovnih procesa te nabavu trgovačke robe.

Nabava u širem smislu obuhvaća i strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Ti zadaci su:[5]

- stohastičko i determinističko istraživanje potreba
- planiranje nabave
- analiza nabave
- benchmarking nabave
- izbor sustava nabavljanja
- kontrola nabave
- upravljanje mrežom opskrbe
- izračunavanje ekonomičnih nabava i normativa zaliha
- istraživanje tržišta nabave
- vrijednosna analiza
- reinženjering procesa učinaka nabave
- suradnja kod razvoja novih proizvoda
- priprema i sklapanje dugoročnih ugovora o nabavi
- kooperacija u nabavi
- analiza ukupnih troškova proizvoda
- menadžment ljudskih potencijala u nabavi

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 okoliša, s ciljem da se što bolje zadovolje zahtjevi potrošača te da se maksimiziraju učinci i dobit poslovnog sustava. Pored nabave materijala, dijelova, sklopova, sustava, solucija i trgovačke robe nabava u širem smislu obuhvaća i nabavu usluga (održavanja, čišćenja, čuvarske službe, istraživanja i razvoja, savjetodavnih/konzultantskih usluga, logističkih usluga, građevinskih usluga, usluga izobrazbe kadrova itd.), prava (licenci, franšiza, najma, zakupa, leazinga), energije i sredstava za rad (opreme i investicijskih dobara). Sve za što se dobiva račun može se smatrati nabavom.[5]

Porast značaja nabave uvjetovan je sve većom društvenom podjelom rada i povećanjem broja predmeta nabave. Menadžeri dobrih pregovaračkih sposobnosti i jakih poslovnih odnosa s dobavljačima ostvaruju svojim organizcijama znatne uštede važne za konkurentnost na tržištu. Odabir prave opreme za proizvodnju i njena kupnja po povoljnijoj

cijeni mogu stvoriti konkurentnu troškovnu prednost koja traje godinama. Konačno, dobre nabavne navike izbjegavaju operativne probleme. Ako osnovne komponente za proizvodnju ne dođu na vrijeme proces proizvodnje može stati. Ukoliko kvaliteta nabavljnog materijala ne zadovoljava standarde može se desiti da proizvod ne zadovolji standarde kupaca.

2.3. Ciljevi nabave

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

Opći ciljevi suvremene nabave:[2]

- funkcionalno odgovarajuća kakvoća materijala i usluga
- najpovoljnija cijena
- ekonomična količina
- pravovremenost
- nabava sa najpovoljnijih izvora
- visok servis isporuke
- najmanji rizik
- najniži troškovi
- dobar odnos s dobavljač

Kriteriji razlikovanja ciljeva:[2]

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 i sl.

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. međuovisnost ciljeva:

- komplementarni ciljevi: ostvarivanje jednog cilja ovisi o ostvarenju drugog cilja (nadopunjuju se), npr. veće nabavne količine i niže nabavne cijene
- konfliktni ciljevi: konkurentski odnosi pa opsežnije ostvarenje jednog cilja dovodi do slabijeg ostvarenja drugog cilja, 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)

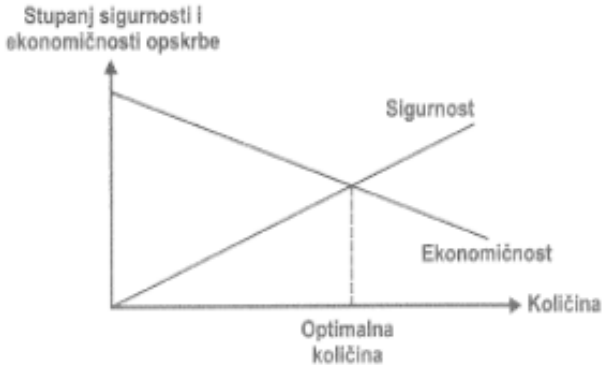
2.4. Politika nabave

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.[2] Radi se o skupu podpolitika koje se odnose na dobavljače, količinu narudžbi i zaliha, nabavne cijene, kvalitetu, vrstu proizvoda i načine dopreme.[9]Bit politike su interesi koji su izraženi u zamislima, željama i namjerama subjekata i sudionika politike sa ciljem da zadovolje potrebe sustava, a putem njih i svoje potrebe. Promijenjenim okolnostima potrebno je prilagoditi politiku nabave tj. koncepciju nabave koja predstavlja zamisli načina realizacije politike nabave. Njome se postavljaju kriteriji ponašanja rukovodstva i osoblja nabave u rješavanju zadataka nabave na temelju postavljenih ciljeva i filozofije nabave. Predstavlja i misaonu podlogu poslovnih odluka u svezi s izborom dobavljača, odnosa s dobavljačima, smanjenja rizika nabave, vertikalne i horizontalne kooperacije, naručivanja robe i sl.

Instrumenti politike nabave možemo definirati kao varijable s područja nabave koje utječu na ostvarivanje ciljeva nabave. U različitim literaturama postoje i različite podjele instrumenata politike nabave, ali najčešće se navode i detaljnije obrađuju instrumenti poput: politike količine, politike kakvoće, politike nabavnih cijena i plaćanja, politike izvora nabave i odnosa s dobavljačima. Još neki instrumenti koji se javljaju rijetko su npr.: politika odnosa s javnošću, politika oglašavanja, politika oblikovanja proizvoda. Kako bi se postigli sinergijski efekti, instrumente politike nabave potrebno je koristiti u kombinaciji istih, pri čemu se govori o miksu nabave.

2.4.1. Politika količina

Pitanje količine nabave pojedinih materijala ili proizvoda povezano je s potrebnim prijevoznim i skladišnim prostorom, jediničnim cijenama, rokovima isporuke. Kod politike količina potrebno je voditi računa o ekonomičnosti nabave tj. mogućnosti sniženja troškova nabave, dopreme, skladištenja i zaliha. Kako bi se te mogućnosti što bolje iskoristile, količina se promatra kao tržišna varijabla koju valja fleksibilno oblikovati. Uz razmatranje ekonomičnosti, u politici količina važnu ulogu ima i sigurnost opskrbe. S obzirom na to da su ekonomičnost i sigurnost dva suprotna načela, potrebno je tražiti način kako ih zadovoljili na najpovoljniji način, tj. traži se optimalno rješenje u određenim okolnostima. Usklađivanje zahtjeva sigurnosti i ekonomičnosti temelj je politike količina nabave, zaliha, odnosa između količina vlastite proizvodnje i nabave, odnosa investicija i zakupa ili najma, odnosno leasinga, te horizontalne i vertikalne kooperacije u nabavi. O politici količina, tzv. sekundarne nabave ovise odluke o prikupljanju i reciklaži otpada i nepotrebnog materijala.[2]



Slika 1. Utjecaj varijable količina na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe

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

Osim ekonomičnosti bitan je i što manji stupanj rizika. Optimalna količina nalazi se u sjecištu pravaca sigurnosti i ekonomičnosti što je vidljivo na slici 1.

Ukupna količina nabave pojedinih predmeta rada određuje se tako da se od plana potrebnih predmeta rada na početku godine oduzmu postojeće (početne) zalihe i dodaju završne zalihe koje su potrebne za kontinuirano odvijanje procesa proizvodnje u novom planskom razdoblju; napravi se materijalna bilanca:[2]

$$KN=PK-ZP+ZZ$$

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

Prije donošenja odluke o nabavi potrebno je ispitati:[2]

- kolebanja potrebe materijala u tijeku planskog razdoblja
- je li razdoblje nabavljanja konstantno
- jesu li nabavne cijene fiksne, te utjecaje popusta ili bonusa
- 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

2.4.2. Politika zaliha

Politika zaliha brine da zalihe budu tolike da osiguraju kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije, a da istodobno budu ekonomične. Držanje zaliha omogućuje korištenje povoljnijih situacija i uvjeta na tržištu nabave, odnosno pruža mogućnost nabavljanja potrebnog materijala u najpovoljnijim situacijama. Zbog toga je jednom utvrđene normative zaliha potrebno mijenjati 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, te nedostatne zalihe gdje se nedostatak ne može nadoknaditi.

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 kao što su zastoj u proizvodnji, veće isporuke dobavljača, 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 moguće je eliminirati na način da se zalihe svedu u granice normativa promjenom dinamike i količina isporuke tih predmeta rada od dobavljača. Prekonormne zalihe utječu na smanjenje koeficijenta obrtaja materijala pa su jedan od uzroka nastanka nekurentnih zaliha.[2]

Nekurentne zalihe označavaju sve zalihe koje nemaju dovoljan koeficijent obrtaja. Nekurentne zalihe mogu biti zalihe nepotrebnog materijala ili zalihe potrebnog materijala. Nekurentne zalihe nepotrebnog materijala mogu nastati zbog izmjena proizvodnog programa, izmjene tehnologije 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. S druge strane nekurentne zalihe potrebnog materijala mogu nastati zbog raznih promjena koje utječu na smanjenje potrošnje određenih materijala, a da te promjene nisu na vrijeme najavljene.[2]

Rješavanje problema je ovisno o vrijednosti materijala na tržištu. U slučaju da materijal nema vrijednost na tržištu tad ga treba što prije potrošiti i pri tom voditi računa da se isporuka i potrošnja materijala usklade. Kada zalihe imaju vrijednost na tržištu višak treba prodati ili ga ustupiti drugim korisnicima ili kooperantima, te uskladiti isporuku i potrošnju materijala.

Nedostatne zalihe ne zadovoljavaju potrebe procesa reprodukcije jer je isporučeno premalo predmeta rada, ili je predmet rada isporučen prekasno ili se radi o prostorno neodgovarajućem pokrivanju potreba.[2]

2.4.3. Politika kakvoće

Politika kakvoće/kvalitete odnosi se na specificiranje značajki/osobina materijala, proizvoda ili usluga relevantnih za ispunjenje ciljeva namjene roba ili usluga. Odredbe kupoprodajnih ugovora u ovom kontekstu nužno trebaju sadržavati prava i obveze ugovornih strana u slučaju neizvršenja ugovora (povrat robe, reklamacije, svrstavanje robe u nižu klasu). Vrlo često usko određene specifikacije proizvoda zahtijevaju dodatne troškove nabave, ali istodobno rezultiraju višom kvalitetom, koja pridonosi snižavanju ukupnih troškova.

Politikom kakvoće definira se podloga određivanja i ostvarivanja ciljeva koji se odnose na vrste i osobine predmeta nabave. Kakvoća 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).[2]

Određivanje kakvoće predmeta nabave više je tehnički nego komercijalni posao. Međutim, komercijalisti tu imaju važnu ulogu. Oni moraju pribaviti informacije o potrebama i zahtjevima kupaca, te informacije o trendovima na tržištu nabave, uspostaviti veze sa potencijalnim dobavljačima, te ih uključiti u izradu specifikacije materijala. Kada govorimo o kontroli kakvoće uobičajeno je da se kontrola organizira kod dobavljača (posjet pogonima). Kod uobičajenih trgovačkih marki materijala i serijskih proizvoda ispituje se postoji li svjedodžba odnosno certifikat neovisne organizacije o propisanoj normi kakvoće. Najpoznatije takve svjedodžbe koje se danas koriste su ISO 9001-9004.

2.4.3.1. Standardizacija kao sredstvo politike kakvoće[2]

Postupak svođenja raznolikih dobara na manji broj određenih svojstava zove se standardizacija. 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 pojeftini njihov razvoj, proizvodnja, nabava, skladištenje, distribucija i

primjena, ali i zaštita okoliša, zdravlja, te znanstvena i tehnološka suradnja. 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. Razlikujemo tipizaciju u okvirima države, u okviru udruga (asocijacija) poduzeća, u okviru poduzeća koja kooperiraju i tipizacija unutar poduzeća.

2.4.3.2. Norme kakvoće serije ISO 9000 – primjena u nabavi[2]

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.

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.

Kružoci o kakvoći i kaizen su pojmovi koji označuju okupljanja grupe od cca. desetak ljudi koji raspravljaju o trenutnim kvalitetama proizvoda, cijenama, prednostima, manama, te razmjenjuju ideje kako te kvalitete poboljšati i ispraviti mane.

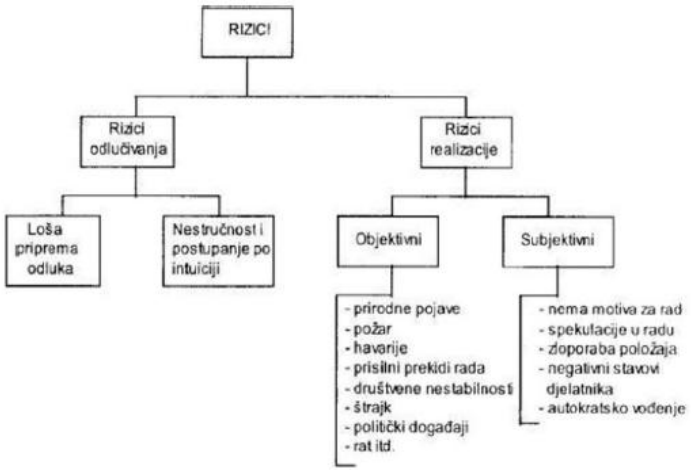
U slučaju da kvaliteta isporuke nije zadovoljavajuća, tj. da smo zaprimili robu nedostatne kakvoće treba postupiti slijedeće:

- odbiti prihvatiti pošiljku
- zahtijevati od dobavljača da otkloni utvrđene nedostatke
- tražiti sniženje cijene na temelju niže kakvoće od ugovorene
- zahtijevati od dobavljača da se roba reciklira o njegovom trošku
- zahtijevati od dobavljača naknadu štete

Garancija kakvoće robe znači da dobavljač jamči za kvalitetu robe, ali i da se u navedenom roku svojstva robe neće promijeniti.

2.5. Rizici u nabavi

Pitanje rizika je vrlo kompleksno i zaslužuje posebnu pozornost i analizu. On je neizbježan faktor svakog poslovnog pothvata pa tako i nabave. U fazi odlučivanja vrlo je teško predvidjeti rizik, odnosno njegove uzroke i moguće posljedice. U procesu nabave potrebno je smanjiti moguću opasnost i štetu koja može pri tome nastati, a to je moguće postići mjerama smanjenja rizika odlučivanja i mjerama smanjenja rizika realizacije. Temeljni preduvjet pripreme za smanjenje rizika je informiranje, što znači da treba imati relevantne informacije već kod istraživanja tržišta kako bi se osigurali elementi precizne prognoze ponude i potražnje. Konačnu organizaciju nabave i obuku kadrova treba provesti u skladu s temeljnim ciljevima nabave i prikupljenim informacijama.



Slika 2: Rizici u nabavite

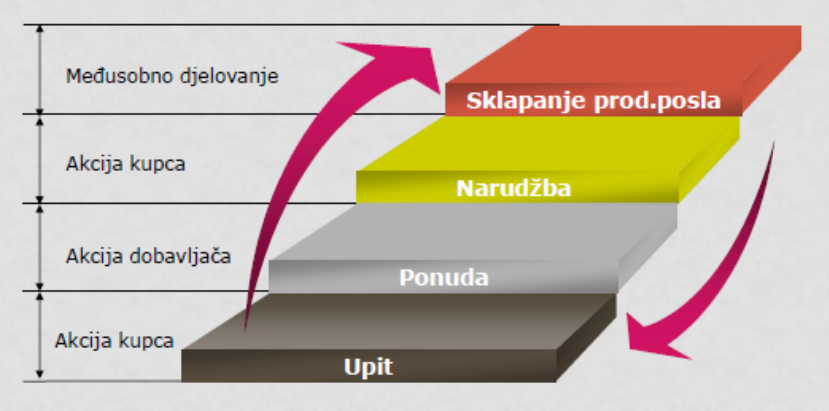
Izvor: Segetlija, Z: Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet u Osijeku; Osijek, 2008.

Na slici 2. prikazana je podjela rizika koji mogu biti rizici odlučivanja i rizici realizacije te njihovi čimbenici. Smanjenje rizika u fazi ostvarenja nabave zahtijeva nekoliko zahvata koji se odnose na postupke kao što su podjela štete korištenjem dobavljača, zajednička briga s dobavljačima, sklapanje ugovora o osiguranju štete te prenošenje štete na druge.

2.6. Elementi procesa nabave

Realizacija nabave obuhvaća sve aktivnosti vezane uz pripremu i kupnju, uz isporuku, dopremu, prijam i skladištenje ulaznih predmeta (inputa) te njihova disponiranja u skladu sa zahtjevima korisnika. Sinonimi za proces nabave su: tehnika nabave, postupak nabave, odvijanje procedure nabave i sustav nabave.

Zbog njihovog značenja za uspješno obavljanje zadataka i za troškove nabave valja ih dobro upoznati i adekvatno primijeniti u pojedinim procesima nabave. Nije svejedno provodi li se postupak nabavljanja primjenom klasičnih komunikacijskih sredstava ili elektronički. Elektronička nabava omogućuje komprimiranje pojedinih elemenata procesa nabavljanja i znatno skraćuje vrijeme nabave. Međutim, za potrebe jednokratne nabave predmeta velike vrijednosti postupak nabavljanja mora obuhvatiti sve navedene aktivnosti, a računala omogućuju da se procesi odvijaju brže i kvalitetnije. Na slici 3. prikazani su elementi procesa nabave i njihov tijek te sudionici samog procesa.



Slika 3: Elementi procesa nabave

Izvor: http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/isut%202013/05_Sustav%20pisanih%20poslovnih%20komunikacija%20NOVO.pdf

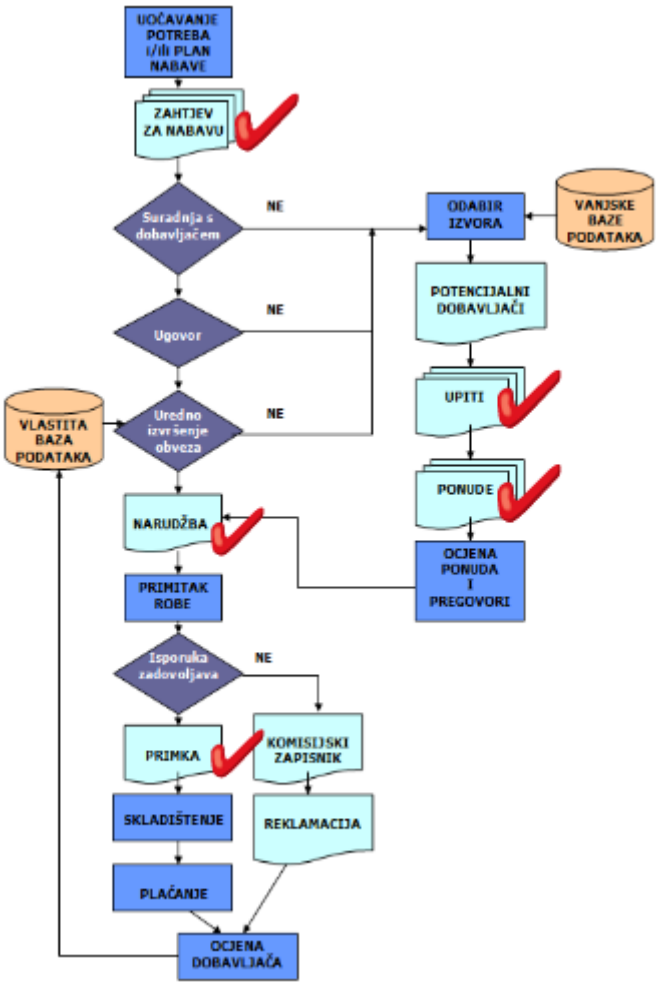
Elementi procesa nabave su:[2]

- 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 ulaznih predmeta (inputa)
- praćenje izvršenja ugovora i narudžbi te mjere zaštite prava u slučaju neispunjenja obaveza dobavljača u skladu s odredbama ugovora
- prijam i ispitivanje količine i kakvoće isporučene robe i/ili izvršenih usluga, te reklamacije u slučaju otklona od ugovorenih parametara
- skladištenje predmeta nabave
- likvidacija računa dobavljača
- sastavljanje pošiljke (komisioniranje) i izdavanje predmeta nabave korisnicima

Prva faza procesa nabave započinje pokretanjem samog procesa nabave. Podaci za nabavu trebaju opisivati proizvod odnosno robu koja se naručuje. Opis proizvoda treba biti temeljit i mora imati sve relevantne podatke za nabavu. Najčešće su to točan naziv proizvoda (iz organizacije), kataloški naziv proizvoda (naziv od dobavljača ili trgovački naziv), nomenklaturni broj, količina, rokovi isporuke, posebne napomene vezane uz kvalitetu proizvoda, prilozi (nacrti, kopije iz kataloga, slike i dr.). Organizacija treba osigurati primjerenost posebnih zahtjeva za nabavu prije nego što ih priopći dobavljaču. Druga faza odnosi se na utvrđivanje i izbor izvora nabave, izradu i slanje upita dobavljačima, prikupljanje i ispitivanje ponuda, vođenje pregovora te izbor ponude i sklapanje ugovora o kupnji. Nakon naručivanja slijedi izvršenje ugovora/narudžbe. U toj fazi 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 otpremiti kupcu u skladu s ugovorom. Nakon toga slijedi faza manipulacije i transporta te prijema i ispitivanja količine i kakvoće isporučene robe, skladištenja i izdavanja predmeta nabave korisnicima. Cjelokupno odvijanje procesa nabave prikazan je na slici 4.

Aktivnosti procesa nabavljanja potrebno je koordinirati da djeluju usklađeno kako ne bi dolazilo do uskih grla, praznog hoda, kvalitativnih pogoršanja i sl. Posebna pozornost mora biti usmjerena na procese stvaranja vrijednosti, a potrebno je eliminirati aktivnosti koje ne pridonose stvaranju vrijednosti, tj. aktivnosti koje zahtijevaju određeni rad i stvaraju troškove, a korisnici/kupci ih ne priznaju. Također, značajno je da se uskladi i vrijeme odvijanja aktivnosti s ciljem skraćenja ukupno potrebnog vremena odvijanja procesa nabave.



Slika 4: Odvijanje procesa nabave

Izvor: http://web.efzg.hr/dok/trg/bknezevic/mnab2012/mnab2012sem09.pdf

2.6.1. Zahtjev za nabavu

Zahtjev za nabavu (nalog za nabavu, zahtjevnica materijala, interna narudžba, trebovnica) mogu izdati organizacijske jedinice kojima su potrebni materijali, robe ili usluge. Nalog za nabavu mora sadržavati šifru i naziv proizvoda, potrebnu količinu, tko je izradio nalog, datum, mjesto dostave, rokove u kojima treba ispostaviti materijal, namjenu (npr. sirovina, potrošni materijal, dio za dogradnju nekog stroja ili uređaja, pričuvni dio, supstitut, novi uređaj, zamjenski uređaj i sl.), kakve ateste materijal mora imati (npr. kemijskog sustava, 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.[2]

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

U slučajevima opskrbe s vlastitih zaliha zahtjevi za nabavu dostavljaju se skladišnoj službi, koja na temelju njih pripremi i izdaje tražene materijale korisnicima. 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 kojima se korisnici opskrbljuju s vlastitih zaliha koje se stalno nadopunjuju, umjesto obrazaca zahtjeva za nabavu, u uvjetima ručne obrade podataka koristila se prijenosna kartica (engl. traveling requisition). Jedna prijenosna kartica predviđena je za otprilike 30 zahtjeva, a cirkulira između korisnika i skladišta kao nosilac informacija o zahtijevanom i izdanom materijalu. Prelaskom na elektroničko poslovanje 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 testiraju se, u pravilu, kao prijedlog potreba, za koje nabave treba ispitati može li u skladu s primijenjenim sustavom nabavljanja i politikom zaliha materijale izdati u količini i rokovima u skladu s planom potrošnje/prodaje.[6]

Prije donošenja odluke o nabavi zahtjeve za nabavu potrebno je preispitati kako bi se utvrdilo sljedeće:[2]

- Jesu li zahtijevani 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?
- Je li zahtijevana vrsta i količina predmeta nabave predviđena planom nabave, a ako nije na koji će način biti pokriveni troškovi nabave?
- Jesu li normirane količine i rokovi nabave?
- Postoji li ekonomska opravdanost nabave, mogućnost korištenja rezerviranih zaliha ili mogućnost supstitucije s raspoloživim ili jeftinijim materijalom?

- Mogu li se potrebni predmeti pribaviti recipročnom nabavom, kooperacijom u nabavi ili, kod strojeva, postoji li mogućnost zakupa ili najma?
- Sadrže li zahtjevi sve potrebne podatke i jesu li potpisani od strane ovlaštene osobe, kako bi se bez odlaganja mogao nastaviti proces nabavljanja?

2.6.2. Upit

Dostavljanje upita dobavljačima osjetljiva je faza u postupku nabave, jer pored cilja da na postavljeni upit bude i odgovoreno, svaki upit na određeni način stvara i prvi dojam o tvrtki kod potencijalnog partnera kome se obraća. U tom kontekstu je korisno prije oblikovanja i upućivanja dopisa (upita za ponudu) prikupiti relevantne informacije o tvrtki, potencijalnom budućem poslovnom partneru. Korisne informacije su vezane za područje standarda komunikacije i poslovanja koje ista tvrtka prakticira sa svojim stalnim kupcima, na koji način je moguće steći povoljan poslovni bonitet, što tvrtki dobavljaču odgovara u poslovnom odnosu i drugo. Ove spoznaje predstavljaju rezultat kreativnih aktivnosti i djelovanja menadžmenta nabave, što se realizira putem uspostavljenog modela za dostavljanje upita dobavljačima, i obrade dostavljenih ponuda.

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 pojmova „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 traže ponude jednoznačno specificiranih, a na tržištu uobičajenih proizvoda ili usluga i Request for Information – RFI se odnosi na traženje informacija s ciljem da se može bolje specificirati zahtjeve u upitu.[2]

Upitima se provodi konkretno ispitivanje situacije na tržištu nabave. Prilikom traženja prikladnih dobavljača treba voditi računa o značenju predmeta nabave za poduzeće, o ukupnoj količini i vrijednosti predmeta nabave, tržišnoj ponudi, lokaciji potencijalnih dobavljača i sl.

Podaci o poznatim izvorima nabave te podaci koji se prikupe pretraživanjem on-line baze podataka, kataloga proizvoda te drugih izvora podataka polazišta su za izbor dobavljača kojima će se dostaviti upiti. Također, više podataka o pojedinim dobavljačima može se naći

na njihovim web stranicama, na kojima se mogu pronaći i aktualni podaci o poduzeću, njegovim proizvodima i/ili uslugama, organizaciji i sl.

Kada je roba jednoznačno definirana, nabava šalje upit dobavljačima. Upit sadrži sve podatke relevantne za kvalitetu, rokove isporuke i ostale aktivnosti. Uz upit nabava može poslati i druge priloge koji su potrebni dobavljačima, kako bi se eliminirala moguća pogreška ili nejasnoća.

Upiti se šalju odabranim dobavljačima koji su najčešće prošli „provjeru“ i koji se nalaze na listi dobavljača. Ukoliko se pojavi potreba za novim dobavljačima, nabava mora preispitati svakog novog dobavljača.

Kriteriji za provjeru i izbor dobavljača mogu biti različiti. Najčešće se koriste: [2]

- kvaliteta robe
- rokovi isporuke
- cijena
- način plaćanja

Upiti se šalju u slučajevima:[2]

- kada nabava mora na temelju plana potreba ili zahtjeva korisnika pribaviti predmete rada u količinama i vrijednosti za koje očekuje da će postići značajne uštede izborom najpovoljnijeg rješenja
- 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 sljedećem planskom razdoblju i upitom ispitati tržište
- zbog prikupljanja informacija o mogućnostima i uvjetima nabave predmeta rada 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

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

Kako bi se na temelju upita dobile sadržajno zadovoljavajuće oblikovane ponude ili željene informacije, dobavljaču valja precizno navesti što trebamo, a prvi korak je odabir vrste upita. Prema sadržaju razlikuju se:[2]

• 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

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

Upit bi trebao sadržavati podatke kao što su:[2]

- naziv i adresa pošiljatelja
- datum i šifru upita na koju se dobavljač treba pozvati u ponudi ili ako ima pitanja prije dostavljanja ponude
- neutralni opis predmeta nabave za koji se šalje upit napravljen prema opće poznatim standardima
- količina potreba u određenim rokovima, što je dobavljaču značajno za izradu kalkulacije prodajne cijene
- potreban rok isporuke predmeta nabave
- adresa odredišta na koji 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 i drugi tehnički propisi koji se odnose na kakvoću proizvoda, tražiti jamstvo kakvoće proizvoda, uz ponudu tražiti uzorke, modele, nacrte, sheme, tehničke analize i sl.

Koliko upita će biti poslano prema dobavljačima može se odrediti na temelju ocjene sljedećih kriterija:[2]

- kakvo je značenje potrebne robe s obzirom na njezinu vrijednost i količinu prema klasifikaciji u ABC analizi
- nabavlja li se roba po prvi puta ili se naručivanje ponavlja
- kakva je ponuda potrebne robe
- kako se određuje cijena robe

2.6.3. Ponuda

Ponuda je od ponuđača izražena pismena ili usmena suglasnost jednoj ili više određenih osoba za izvršenje konkretnog djela uz definirane uvjete.[2]

S pravnog gledišta ponuda je prijedlog za sklapanje ugovora upućen jednoj ili više određenih osoba. Prijedlog upućen neodređenom broju osoba smatrat će se samo pozivom da se uputi ponuda.[7] U tom smislu ponudom se ne mogu smatrati oglasi u novinama, prospekti i cjenici jer nisu naslovljeni određenim osobama.

Ponudu možemo definirati i kao dokument proizvođača (dobavljača) koji u pisanom obliku nudi proizvode ili usluge pod određenim uvjetima potencijalnim kupcima. Također, ponuda je prva dokumentacija u procesu ili kao odgovor na upit, odnosno podloga za zaključivanje posla.

Ponudu mogu sastaviti i prodavatelj i kupac, ali se u gospodarskoj praksi ponudom tretira prijedlog kojim prodavatelj 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 elemente ugovora (ugovorne stranke, predmete, količinu, cijene i sl.) Ponuda se može i opozvati, ali povlačenje ponude mora ponuđenome stići prije nego što pošalje izjavu o prihvatu ponude ili u isto vrijeme kada i ponuda. Usmena ili telefonska ponuda vrijedi samo dok traje razgovor. Ako ponuđeni, tj. Kupac ne može donijeti odluku o prihvatu ponude bez odobrenja ili savjeta njemu pretpostavljenih, a nedobije ih tijekom razgovora, onda bi trebao dogovoriti rok do kojeg može prihvatiti usmenu ponudu. Pisana ponuda nema jednoznačnog roka do kojeg vrijedi, ako rok valjanosti nije izričito naveden.

Prema pravnom shvaćanju ponuda vrijedi tako dugo dok se pod normalnim uvjetima može očekivati prihvat. U normalne uvjete spadaju putovi i vrijeme potrebno za prijem ponude, vrijeme potrebno za ispitivanje, ocjenu i donošenje odluke o prihvatu ponude te vrijeme potrebno za dostavu odgovora ponuđaču (roba široke potrošnje 8-15 dana, investicijska dobra 30-60 dana).[8]

Prodavatelja obvezuje da ponuđeno i izvrši ako kupac prihvati ponudu. U trenutku kada ponuđaču od ponuđenog stigne izjava o prihvatu ponude, sklopljen je ugovor. Izjava (usmena ili pisana) o prihvatu ponude mora biti izrečena ili pak , ponuđeni prihvat ponude potvrdi svojim ponašanjem.

Postoji nekoliko vrsta ponuda: opća ponuda, pojedinačna, specijalna ponuda, odgovori na upite i protuponude.[12] Kada se radi o općoj ponudi poduzeće upoznaje potencijalnog kupca sa svojim predmetom rada te nudi sav asortiman proizvoda ili usluga i uvjete prodaje. Cilj je početak suradnje s novim partnerima ili nastavak suradnje s dosadašnjim partnerima. Sastavni dio opće ponude je katalog/cjenik.

Kod pojedinačne ponude poduzeće nudi određeni proizvod, skupinu proizvoda ili usluga stalnim ili novim poslovnim partnerima. Ponuda sadrži potpun opis proizvoda ili usluge te opis uvjeta transakcije od cijene proizvoda (usluge) do roka plaćanja. Kao prilog ponude stoji cjenik te katalog sa narudžbenicom.

Putem specijalne ponude nudi se složen investicijski proizvod - trajno sredstvo. Ponuda sadrži: ekonomske uvjete, tehnički opis i elaborat (određeni su svi elementi relevantni za zaključak posla). Sastavlja je obično neko građevinsko poduzeće, brodogradilište, metalska industrija, elektroindustrija i sl. Također se može sastavljati i za robu serijske proizvodnje ako je isporuka uvjetovana posebnim zahtjevima kupaca ili se roba isporučuje u većim serijama.

Odgovor na upit sastavlja se na inicijativu kupca. Mora sadržavati iscrpan odgovor na upit u obliku koji će najviše odgovarati zahtjevima kupaca (o tom ovisi uspjeh ponude). Kod odgovora na upit važna je brzina u dostavi odgovora. Izrađuju se u obliku poslovne, komunikacije, proforma fakture ili predračuna (traži ga kupac kada je upoznat s kvalitetom proizvoda, ali ga zanima ukupna vrijednost jednog posla s raznim elementima (npr. cijena, prijevoz, osiguranje, carina...)

Protuponudu sastavlja kupac na osnovu ponude dobavljača odnosno proizvođača. Kupac njome pokušava izmijeniti bitne elemente ponude kao što su cijena, rok plaćanja, vrsta

ambalaže itd. U slučaju da dobavljač prihvati izmjene, ona je osnova za sklapanje posla. Nerijetko se protuponuda pojavljuje kao odgovor na specijalnu ponudu.

Često se postavlja pitanje „Kako znati koja je ponuda najpovoljnija?“. Kako bi se dobio odgovorili na to pitanje ponude je potrebno međusobno usporediti prema nizu kriterija kao što su kakvoća i cijena ponuđene robe ili usluga, rok i sigurnost isporuke, rok i način plaćanja, pouzdanost dobavljača, troškovi nabave i dopreme, jamstvo za kakvoću, mogućnost sklapanja recipročnih poslova, usluge i tehnička pomoć tijekom i poslije isporuke, ugled dobavljača itd. U svakodnevnom poslovanju nabave nije moguće, zbog nedostatka vremena, niti je ekonomski opravdano zbog odnosa između rezultata i troškova, uzimati u obzir sve navedene i druge 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.[8]

Prije prihvaćanja same ponude također je potrebno 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 se to utvrdi slijede ispitivanja elemenata ponuda koji trebaju omogućiti ocjenjivanje, međusobnu usporedbu i izbor najpovoljnije ponude.

Ta su sljedeća ispitivanja:[2]

- Zadovoljava li ponuđena kakvoća predmeta nabave naše zahtjeve?
- Jesu li ponuđena količina predmeta nabave u skladu s količinama 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 traženom situacijom te s našim zahtjevima i mogućnostima?
- Tko snosi troškove pakiranja te rizike otpreme i transporta?
- Može li dobavljač ispuniti zahtijevani rok isporuke?
- Koji su ostali kriteriji značajni za poslovne odnose i kako ih ispunjava pojedini ponuđač? (odnosi se na lokaciju dobavljača, njegovu organizaciju, ugled na tržištu, kapacitet proizvodnje i skladišta, servis, transportne veze itd.)

Zbog nedostatka vremena, ekonomske neopravdanosti ili odnosa između rezultata i troškova u svakodnevnom poslovanju nije moguće uzimati u obzir sve bitne faktore na temelju kojih se uspoređuju ponude. Tada se ponuda često bira samo na temelju jednog kriterija, ako su ostali kriteriji podjednako zadovoljeni i nemaju značajnijeg utjecaja na odluku o izboru. Neki od tih kriterija su 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.

Usporedba ponuda samo na temelju cijene može se koristiti kada je riječ o robi ili uslugama iste ili približno iste kakvoće, te ako zadovoljavaju ponuđeni rokovi i načini isporuke, servis dobavljača, način plaćanja i ostali kriteriji. Pri usporedbi cijena u ponudama treba, osim cijene robe/usluga, uzeti u obzir odbitke i dodatke na cijenu te ovisne troškove prema paritetu franko skladište kupca. Usporedba ponuda samo na temelju kakvoće može dovesti do lošeg izbora dobavljača, jer se zanemaruju ostali čimbenici koji utječu na ekonomičnost, sigurnost i optimalizaciju nabave. Usporedba ponuda na temelju roka isporuke, opravdana je jedino u slučajevima hitnih potreba, kada kupcu manjak neke robe uzrokuje zastoj u proizvodnji, isporuci gotovih proizvoda i velike troškove.

Općenito, usporedba ponuda samo na temelju jednog kriterija može se primijeniti za robe i usluge malenih vrijednosti koje nabavljamo jednokratno ili u malim količinama (predmeti nabave skupine B i C), a za koje postoji široka ponuda niza dobavljača. Za predmete nabave velike pojedinačne vrijednosti ili velike ukupne vrijednosti potrebno je ponude uspoređivati prema svim relevantnim kriterijima i koristiti prikladni sustav ocjenjivanja ponuda i sposobnosti dobavljača da realiziraju ponuđeno. Sve ponuđače treba obavijestiti o rezultatu izbora ponude, dok se s odabranim ponuđačem
sklapa ugovor ili se prema ponudi naručuje roba.

2.6.4. Ugovor o nabavi

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

Detaljno i jasno navedena prava i obveze stranaka u ugovoru te nedvosmisleno definiran predmet ugovora trebaju osigurati da se posao nabave odvija bez većih dodatnih problema. Ugovor bi trebao sadržavati sve što je dogovoreno, kao i sve tehnike i komercijalne odredbe, kako ne bi tijekom izvršenja ugovora, ili u slučaju spora, bila moguća jednostrana interpretacija. Unatoč tome, kod ugovora koji se izvršavaju u dužem razdoblju često može doći do problem, jer se na početku poslovnog odnosa ne mogu točno definirati okolnosti i specificirati učinci jedne i druge strane. Osim toga, mnogi ugovori između „moćnih" kupaca i malih poduzeća često sadrže jednostrane obveze. Takvi kupci koriste tipizirane ugovore, koje pošalju drugoj strani i očekuju da ih ovi potpišu i vrate. S obzirom da mala i srednja poduzeća često nemaju drugog izbora, onda tako i postupe.[8]

U dosadašnjem poslovanju pokazalo se ekonomičnije koristiti jednostavnije oblike ugovora za potrebe jednokratne nabave, pošto priprema detaljno oblikovanih ugovora iziskuje mnogo više posla. Nabava je sklona korištenju narudžbi 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. Često ne navede ni vlastite uvjete nabave smatrajući da neće doći do problema u izvršavanju narudžbe.

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.

Bitni elementi ugovora o nabavi su:[2]

- oznake ugovornih stranaka
- predmet ugovora
- cijena

Ostali elementi ugovora o nabavi su:[2]

- kakvoća predmeta nabave
- način pakiranja
- rok
- način i mjesto isporuke
- uvjeti i mjesto plaćanja
- način transporta
- osiguranje

- jamstvo
- nadležnost suda u slučaju spora
- razni drugi uvjeti kojih se stranke moraju pridržavati

Kada se radi o zaključivanju ugovora o s istim ili sličnim uvjetima, kako bi se racionalizirali poslovi sastavljanja ugovora koriste se obrasci ugovora u kojima su navedeni uvjeti za sklapanje istih. U praksi se koriste dva tipa takvih ugovora o nabavi, a to su adhezijski i tipski odnosno standardni ugovori. Adhezijski ugovor, po pristupu je takav ugovor u kojem ponuđač veže sklapanje ugovora uz prihvaćanje uvjeta sadržanih u formularu koji predlaže i ne pristaje ni na kakve izmjene.[13] U tipskim ugovorima navedeni su uobičajeni alternativni uvjeti ugovora, a stranke mogu izabrati jedno od ponuđenih rješenja koje im odgovara u konkretnoj situaciji.

2.6.5. Narudžba

Narudžba je nalog kupca prodavatelju, kojim traži robu ili usluge uz određene uvjete.[14] Narudžba se u pravilu dobavljaču dostavlja u pisanom obliku jer pruža pouzdane informacije za izvršenje posla. U slučaju kada se zbog hitnosti ili nekog drugog razloga roba naručuje usmeno, tada se takva narudžba potvrđuje i pismeno. Pisani je oblik narudžbe sigurniji za oba poslovna partnera. Kupac može narudžbu preciznije opisati, a proizvođač (dobavljač) prema podacima narudžbe uredno isporučiti robu. Narudžba u pisanom obliku može biti izdana u formi obrasca ili poslovne komunikacije.

U poslovnoj praksi pretežito se upotrebljavaju obrasci jer je to brži i ekonomičniji način sklapanja posla. Obrazac narudžbe ili narudžbenice sadrži tiskane osnovne elemente narudžbe, a kupac je, prema tiskanome tekstu, dužan popuniti specifične podatke za određenu robu ili uslugu. Takav način zaključivanja posla može se često primijeniti u poslovanju sa stalnim dobavljačima, kad kupac već poznaje uvjete prodaje.

Obrazac narudžbe može kreirati samo poduzeće ili se može koristiti standardnom ili općom narudžbenicom. Opća (standardna) narudžbenica prikladna je za nabavu svih vrsta robe i usluga, a izdaju je nakladnička poduzeća zajedno s ostalim asortimanom tiskanica. Opći obrazac narudžbe prikladan je u poslovanju malih i srednjih poduzeća koje imaju relativno malo narudžbi.

Dobavljaču se narudžba može dostaviti kao:[2]

- prihvat ponude prodavaoca u kojem se daje izjava o prihvatu bez navođenja svih elemenata i uvjeta ponude (kada kupac u potpunosti prihvaća uvjete iz ponude u roku u kojem ponuda obvezuje ponuđača)
- nova ponuda u slučaju da nabava nije djelom u cijelosti suglasna s ponudom dobavljača te narudžba sadrži poziv za ponudu prodavaoca i prijedloge promjene uvjeta ponude koje kupac ne prihvaća
- 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 sadrži sljedeće podatke:[11]

- naziv materijala, poluproizvoda ili gotovih proizvoda
- potrebnu količinu
- rok dobave - po potrebi dimenzije formata ili oblika materijala ili poluproizvoda
- nacrt ili skicu
- oznaku norme koja se odnosi na predmet nabave
- vezu na tehničku specifikaciju
- dodatni zahtjevi za koje se ocijeni da su potrebni, s ciljem smanjenja moguće pogreške dobavljača

Prihvat narudžbe zajedno s narudžbom predstavlja kupoprodajni ugovor. S tog je gledišta prihvat narudžbe potreban kao element ugovora i valja nastojati da ga dobijemo. Kako bi se dobavljaču olakšao posao potvrde prihvata narudžbe, šalje mu se uz narudžbu i kopija na kojoj potvrđuje prihvat. Ako ne mijenja tekst kopije narudžbe, onda je prednost takvog postupka što se zna da su prihvaćeni svi uvjeti nabave. U praksi se izvršavaju mnoge narudžbe čiji prihvat dobavljač ne potvrdi ni pisanim, ni usmenim putem, već reagira na način da isporuči robu te je u takvim slučajevima ugovor sklopljen na način djelovanja dobavljača na temelju narudžbe.

3. ORGANIZACIJA AKTIVNOSTI I MODELI REALIZACIJE PROCESA NABAVE

3.1. Organizacijska struktura nabave i organizacija poslovanja

Organizacijskom strukturom trajno se reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju istodobno ili jedni za drugim, tako da se usklade ukupne međuovisnosti tih poslova u skladu s ciljevima nabave. Organizacijska struktura bavi se ljudskim i drugim resursima, a odnosi se na:[2]

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

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

- zadatke koje treba izvršiti
- vremensko i prostorno odvijanje poslovnih zadataka
- angažman ljudi i sredstava, odnosno koji ljudi?, koliko njih?, s kojom količinom sredstava?
- regulaciju izvršavanja zadataka u skladu sa ciljevima

Organizacija poslovanja je kontinuirani proces koji se odvija kroz 4 faze:[2]

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

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

Navedene četiri faze moguće je i drugačije razraditi:[15]

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

3.2. Oblikovanje organizacijske strukture nabave

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

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

Glavni bi cilj trebao biti da nabava što više pridonese uspješnosti poslovanja poduzeća. To se može ostvariti:[10]

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

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

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

Uz formalnu organizaciju postoji i organizacija koja nije određene odlukama rukovoditelja ili aktima poduzeća te koja je labilna i podložna čestim promjenama. To je neformalna organizacija. Nju sačinjavaju, tzv. „neformalne“ ili „primarne“ grupe. To su male grupe koje imaju otprilike od 2 do 10 članova, a nastaju kad ljudi stvore osjećaj zajedničkog identiteta, kada se zbliže po bilo kojoj osnovi i na taj način stvore jedan novi „mi“.

3.3. Oblici organizacijske strukture nabave

Povijesna funkcionalna organizacija stvorena tijekom industrijskog razvoja je polazište organizacije nabave. Rast industrijskih poduzeća te s tim u svezi podjela poslova doveli su do stvaranja homogenih poslovnih funkcija kao što su nabava, proizvodnja, prodaja i dr. u kojima se djelatnici specijaliziranju za određene funkcionalne zadatke. Organizacijska struktura funkcije nabave uspostavlja se primjenom navedenih organizacijskih načela, s time da valja odlučiti hoće li se nabava organizirati centralizirano u okviru jedne službe koja će obavljati sve funkcionalne zadatke ili će biti decentralizirana po različitim područjima djelatnosti.

U početku su se obavljali isključivo operativni zadaci kao što su administrativni poslovi nabavljanja, ispitivanja računa i plaćanja robe, vođenje pregovora s dobavljačima, praćenje i osiguranje rokova isporuke robe, reklamacije itd.), ali razvojem tržišta javlja se sve veća potreba za raznim strategijskim zadacima 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 se uvjetima strategijskim zadacima daje posebna pozornost jer su se spoznale prednosti 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 više linijske organizacije. Za linijsku

organizaciju nabave značajno je jesu li sve funkcije organizirane centralizirano u jednoj nabavnoj službi, koja je ravnopravna ostalim poslovima funkcijama i neposredno podređena rukovoditelju poduzeća ili se neke funkcije decentralizirane, tj. Organizacijski podređene drugim poslovnim funkcijama poduzeća.[2]

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:[4]

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

U malim i srednjim poduzećima obično se organizira centralizirana nabava. Prednosti su centralizirane nabave u takvim poduzećima, prvenstveno u mogućnosti optimiranja poslovanja s materijalima i trgovačkom robom (s aspekta troškova, zaliha, nabavljanja i slično) te stvaranja jačeg tržišnog položaja objedinjavanjem ovlaštenja za nabavu i mogućnosti specijalizacije radnim mjesta službe nabave.

Prednosti centralizirane nabave su da omogućuje:[2]

- objedinjavanje potreba i naručivanje većih količina predmeta rada uz povoljnije uvjete i niže troškove nabave (manje je administrativnih poslova, vodi se manje pregovora, bolje se koriste transportna sredstva, manji su troškovi osiguranja robe)
- korištenje količinskih i drugih popusta
- jedinstveno provođenje politike nabave
- normizaciju predmeta rada i količina nabave
- bolju dispoziciju i brže obrtanje zaliha materijala koji se drže za potrebe svih korisnika

- sniženje normativa zaliha jer su potrebne manje sigurnosne zalihe i koriste se povoljniji sustavi nabavljanja
- bolju logističku suradnju s dobavljačima
- bolje praćenje tržišta nabave i veći utjecaj na tržišna zbivanja
- specijalizaciju referenata nabave za određene predmete nabave ili za dodijeljene im funkcije. Na taj način mogu bolje upoznati posao kojim se bave i postići bolje rezultate u poslovanju nego da se bave mnogim predmetima ili nizom funkcionalnih zadataka
- bolju kontrolu poslovanja nabave
- plaćanje računa dobavljača s jednog mjesta.

Glavni nedostaci centralizacije su:[2]

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

Upravo zbog toga, unatoč niza teorijskih prednosti, centralizacijom se u nabavi ostvaruju znatno slabiji rezultati nego što se očekuje te je potrebno ispitati koji stupanj i oblik centralizacije omogućuje veću ekonomičnost i djelotvornost poslovanja nabave u određenim uvjetima.

Centralizacija može biti prostorna i logička, u malim i srednjim poduzećima pretežno se koristi prostorna centralizacija, prikaz je vidljiv na slici 5., u kojoj je organizacijska jedinica nabave smještena na jednoj lokaciji i ona obavlja sve zadatke nabave.



Slika 5: Linijska organizacija prostorno centralizirane nabave

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

Kod logičke organizacije postoji više dislociranih organizacijskih jedinica za nabavu, koje preuzimaju zadatke nabave prema objektivnom načelu za potrebe cijelog poduzeća. Jedna organizacijska jedinica nabave preuzme zadatke nabave skupine roba koju najbolje pozna ili najviše troši, druga jedinica neku drugu skupinu roba, treća služba zadatke nabave usluga itd. logička centralizacija bit 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, internost i loše obavljanje zadataka pojedinih organizacijskih jedinica koje imaju mandat za nabavu određene skupine materijala.[2]

Vrlo je važno da sustav praćenja, kontrole i analize rada nabave dobro funkcionira 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 asortiman potrebnih materijala bitno razlikuje. U takvoj se situaciji postavlja pitanje u kojoj mjeri može centralna nabava učinkovito i ekonomično zadovoljiti potrebe decentraliziranih pogona jer se javljaju problemi suradnje oko utvrđivanja potreba, spoznaje problema potrošnje, prijevoza materijala, odnosa s korisnicima i s lokalnim dobavljačima i slično.

Prednosti decentralizacije mogu biti manji troškovi transporta, bolji odnosi s lokalnim tržištem, veća fleksibilnost, s druge strane nedostaci su nemogućnost korištenja prednosti

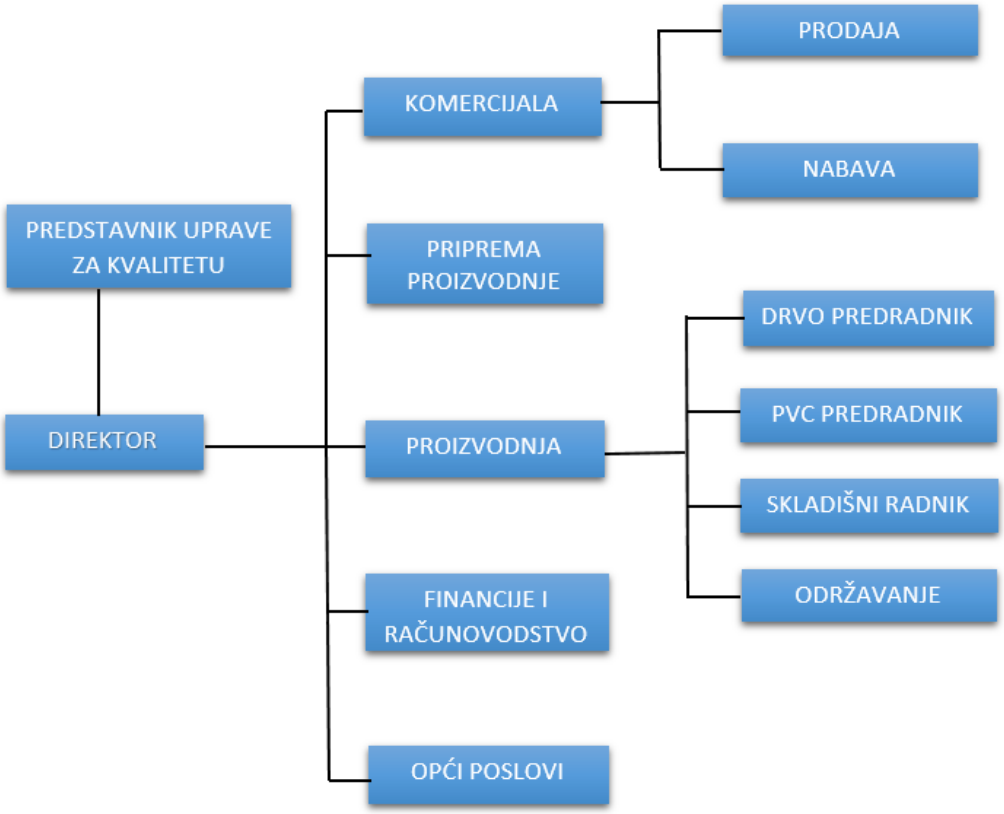
ekonomije količina predmeta nabave koje trebaju svi pogoni, nastajanje većih općih troškova nabave, pojavljivanje pojedinih službi nabave na tržištu kao konkurenata.

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

4. ANALIZA SUSTAVA NABAVE PODUZEĆA „SOLDUS d.o.o.“

4.1. Profil poduzeća

SOLDUS d.o.o. je vodeći proizvođač unutarnje i vanjske stolarije u regiji sa sjedištem u Zagrebu, Radnička cesta 27, dok se maloprodaja i proizvodni pogoni sa skladišnim halama nalaze u Lovrečanu gdje se vrši proizvodnja drvene stolarije, drugi proizvodni pogon nalazi se u Zlataru i specijaliziran je za proizvodnju PVC stolarije te pogon u Okučanima koji je također specijaliziran za proizvodnju PVC stolarije. Poduzeće je osnovano 2005. godine i zapošljava 280 radnika na različitim pozicijama. Organizacijska shema poduzeća vidljiva je na slici 6. Široki dijapazon ponude obuhvaća PVC, drvenu, aluminijsku, drvo-alumijsku vanjsku stolariju, kao i unutarnja vrata. Od samog svog osnivanja, Soldus surađuje isključivo s vrhunskim, renomiranim hrvatskim i europskim partnerima. Tako je u segmentu PVC stolarije dobavljač njemačka tvrtka KBE, članica profine GmbH Grupe, najvećeg europskog proizvođača PVC profila za prozore i vrata; kod aluminija to je Alumil, a isto vrijedi i za ostale proizvode, Kovinoplastika (okov), Gorica Staklo (staklo). Između ostalih tu su LEROY MERLIN Italija, LEROY MERLIN Francuska, BRICOFER Italija, BRICOMAN Francuska, BAUHAUS Hrvatska, BAUHAUS Slovenija, BAUMAX Slovenija, Pevec, Građa, Dekora Dom, Ministarstvo regionalnog razvoja, šumarstva i vodnog gospodarstva, tvrtke i obrtnici, manji trgovački centri. Poduzeće posjeduje certifikat ISO 9001:2008, a svi proizvodi certificirani su od strane vrhunskih europskih i domaćih certifikacijskih kuća te imaju izjave o svojstvima i CE znak.



Slika 6: Organizacijska shema poduzeća

Izvor: Interna dokumentacija poduzeća

4.2. Djelatnost i proizvodi poduzeća

Glavni proizvodni program poduzeća Soldus su unutarnja i vanjska stolarija. Neki od najznačajnijih proizvoda prikazani su na slikama 7, 8 i 9. Osim stolarije od različitih materijala, poduzeće nudi i alarme koji se ugrađuju na prozore i vrata, balkonske letvice, prozorske klupčice i ostalo.

Djelatnosti poduzeća su:

- proizvodnja PVC prozora
- proizvodnja PVC vrata
- proizvodnja PVC roleta
- proizvodnja drvenih prozora
- proizvodnja drvena ulaznih vrata i kliznih vrata
- proizvodnja drvenih grilja i roleta
- proizvodnja drvo-aluminijskih prozora

- proizvodnja unutarnjih vrata
- trgovina na veliko i posredovanje u trgovini
- trgovina na malo



Slika 7: Neki od najznačajnijih PVC proizvoda poduzeća

Izvor: http://www.soldus.hr



Slika 8: Neki od najznačajnijih proizvoda od drva

Izvor: http://www.soldus.hr

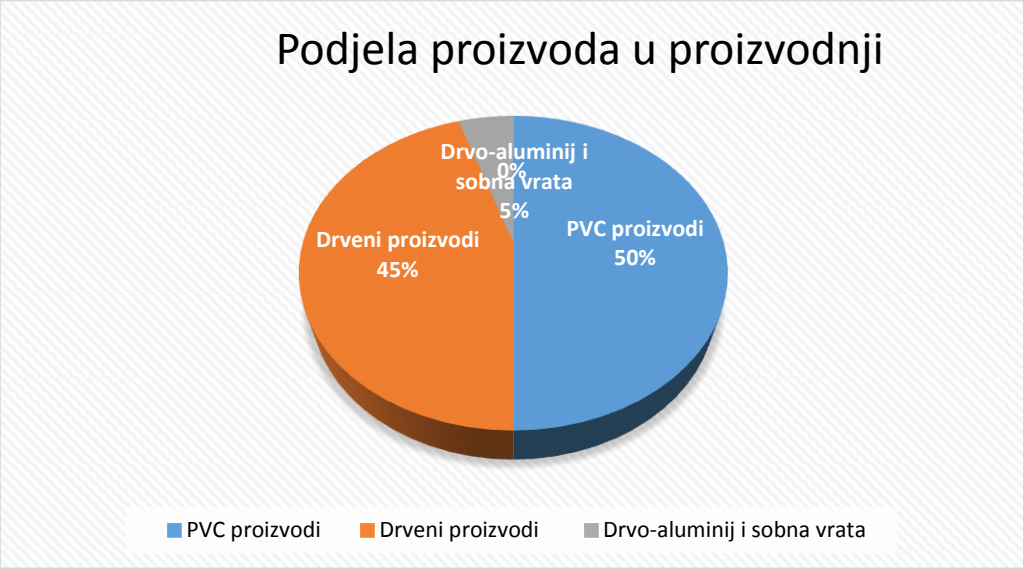


Slika 9: Neki od najznačajnijih aluminijskih proizvoda poduzeća

Izvor: http://www.soldus.hr

U procesu proizvodnje 50% otpada na PVC proizvode, 45% na drvene proizvode i 5% na drvo-aluminij proizvode i sobna vrata što je prikazano na grafu 1.

Graf 1: Podjela proizvoda u poduzeću



Izvor: Interna dokumentacija poduzeća Soldus

4.3. Financijski podaci poduzeća u protekle dvije godine

Tijekom poslovne 2014. godine (razdoblje od 01.01.2014.-31.12.2014.) ostvareni su ukupni poslovni prihodi u iznosu od 76,4 milijuna kuna. Od toga prihodi od prodaje iznosili su 76,1 milijun kuna, dok su ostali poslovni prihodi iznosili 338,6 tisuća kuna. Ukupni poslovni rashodi iznosili su 71,3 milijuna kuna, a odnose se uglavnom na materijalne troškove, troškove osoblja, amortizaciju, troškove energije i dr.

Kod financijskih aktivnosti ostvaren je plus od 222 tisuće kuna, što je rezultat prihoda i rashoda kamata, tečajnih razlika, dividende i sličnih prihoda iz odnosa s povezanim poduzetnicima. Ukupan iznos dobiti za poslovnu 2014. godinu je 1,348 mil. kuna.

Tijekom poslovne 2015. godine (razdoblje od 01.01.2014-31.12.2014.) ostvaren je ukupni poslovni prihod u iznosu od 88,7 mil. kuna. Od toga prihodi od prodaje iznosili su 88,1 mil. kuna, a ostali poslovni prihodi iznosili su 644,2 tisuće kuna.

Ukupni poslovni rashodi iznosili su 83,9 mil. kuna, a također su se odnosili na materijalne troškove, troškove osoblja, amortizaciju, troškove energije i dr.

Kod financijskih aktivnosti u 2015. godini ostvaren je plus od 259,1 tisuće kuna, što je rezultat prihoda i rashoda kamata, tečajnih razlika, dividende i sličnih prihoda iz odnosa s povezanim poduzetnicima. U 2015. godini dobitak je iznosio 1,417 min. kuna.

Prikaz financijskih podataka vidljiv je u Prilogu1.

4.4. Ciljevi, plan i ostvarenja poduzeća

Plan i ostvarenja poduzeća prate se kroz određene procese koji se odnose na upravljanje društvom, ljudske resurse, infrastrukturu, zaštitu na radu i proizvodnju. Planovi i ciljevi definiraju se za svaku godinu te se na kraju godine izvještava o ostvarenjima.

Također, prati se i plan ostvarenja prodaje, kao i plan ostvarenja nabave koji su prikazani u tablicama 1 i 2. Iz tablica se može vidjeti da je planirana realizacija prodaje veća od ostvarene, kao i planirana realizacija nabave od ostvarene realizacije nabave što govori da postoji potreba za provođenjem analize poslovanja kako bi se planovi i ostvarili.

Tablica 1: Praćenje ostvarenja plana realizacije prodaje za 2015. godinu

2015	Planirana realizacija prodaje	Ostvarena realizacija prodaje	% od plana
Siječanj	7.100.000,00	7.107.478,25	100,11%
Veljača	7.100.000,00	7.306.421,15	102,91%
Ožujak	7.100.000,00	7.554.906,39	106,41%
Travanj	8.100.000,00	7.688.368,88	94,92%
Svibanj	8.100.000,00	7.347.534,64	90,71%
Lipanj	8.100.000,00	7.541.289,53	93,10%
Srpanj	8.100.000,00	7.625.320,91	94,14%
Kolovoz	7.100.000,00	6.980.804,35	98,32%
Rujan	7.100.000,00	6.839.625,09	96,33%
Listopad	7.100.000,00	6.714.313,25	94,57%
Studeni	7.000.000,00	6.809.976,79	97,29%
Prosinac	7.000.000,00	7.143.695,63	102,05%
Ukupno	89.000.000,00	86.659.734,86	97,37%

Izvor: Izradio autor prema podacima poduzeća

Tablica 2: Praćenje ostvarenja plana realizacije nabave za 2015. godinu

2015	Planirana realizacija nabave	Ostvarena realizacija nabace	% od plana
Siječanj	4.615.000,00	3.748.308,89	81,22%
Veljača	4.615.000,00	4.351.611,24	94,29%
Ožujak	4.615.000,00	4.958.496,09	107,44%
Travanj	5.265.000,00	4.823.687,33	91,62%
Svibanj	5.265.000,00	5.147.913,38	97,78%
Lipanj	5.265.000,00	4.556.169,18	86,54%
Srpanj	5.265.000,00	4.526.542,75	85,97%
Kolovoz	4.615.000,00	3.795.407,49	82,24%
Rujan	4.615.000,00	4.315.588,49	93,51%
Listopad	4.615.000,00	4.828.299,09	104,62%
Studeni	4.550.000,00	4.464.306,05	98,12%
Prosinac	4.550.000,00	6.838.816,84	150,30%
Ukupno	57.850.000,00	56.355.146,82	97,42%

Izvor: Izradio autor prema podacima poduzeća

Misija poduzeća je biti profitabilna uz uvjet ispunjenja zahtjeva i potreba naručitelja, svojih zaposlenika, društvene zajednice i vlasnika društva. Stvaranje proizvoda vrhunske kvalitete, prepoznatljivih po imenu i dizajnu, koji će pridobiti i zadržati povjerenje potrošača i partnera.

Vizija koju ima ovo poduzeće je koristeći znanja i iskustva te uvažavajući razvoj i jačanje robnih marki, nastaviti razvoj poduzeća u cjelini te inovacijama i partnerskim odnosom održati zadovoljstvo potrošača na najvišoj razini.

Strategija je da svojom politikom poslovanja u skladu sa raspoloživim resursima i stalnim razvojem ostvari viziju i misiju, provođenjem slijedećih taktičkih ciljeva:

- primjena internih postupka rada usklađenih s zakonskom regulativom standardima i drugim pravilima struke
- stalna kontrola i analiza kvalitete rada
- prema važnosti poticati, pokretati i provoditi razvojne projekte, primjenjivati njihove rezultate u svakodnevnom radu te ih ponuditi tržištu kao komercijalni proizvod
- politikom obuke zaposlenika osigurati stalno stručno usavršavanje
- poticati, prepoznavati i nagrađivati poduzetnost i inovativnost zaposlenika
- politikom zapošljavanja osigurati stalan trend rasta, prijenos iskustva i znanja te primjenu provjerenih novih tehnoloških dostignuća

- podržavati društveno korisne aktivnosti neprofitnih organizacija
- očuvanje certifikata tvrtke prema ISO 9001 FSC certifikata
- politika zaštite na radu je sastavni dio politike društva
- politika očuvanja okoliša jedan je od prioriteta projektantskog tima pri odabiru tehničkih rješenja

4.5. Kriteriji za odabir dobavljača poduzeća Soldus

Kao jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na kvalitetu i pravovremenu opskrbu potrebnih inputa za proizvodnju finalnog proizvoda, kao za svako poduzeće pa tako i za poduzeće Soldus, su dobavljači. Kako bi poduzeće bilo uspješno u svom poslovanju te proizvelo proizvode najbolje kvalitete, nužno je da posluje s pouzdanim dobavljačima čija je kvaliteta sirovina, materijala i proizvoda provjerena. Da bi se to omogućilo poduzeće ima određene procese i kriterije pomoću kojih odabire pouzdane dobavljače.

Kada se unutar poduzeća pojavi potreba za novim materijalom, proizvodom ili uslugom za koje poduzeće nema već poznatog dobavljača pokreće se postupak pronalaženja istog. Poduzeće posjeduje popis (ABC listu) odobrenih dobavljača s kojima posluje. Na listi A nalaze se glavni dobavljači, na listi B nalaze se dobavljači s kojima poduzeće također posluje, ali ne punim intenzitetom, dok se na listi C nalaze dobavljači sa slabijim intenzitetom suradnje, dobavljači materijala ili proizvoda za koje nije toliko bitno tko je dobavljač jer su to materijali ili proizvodi koji se mogu dobiti od velikog broja dobavljača pod istim uvjetima i ne utječu na poslovanje. Ukoliko se na popisu odobrenih dobavljača pronađe odgovarajući dobavljač od kojega se može nabaviti traženi materijal ili usluga poduzeće će od njega zatražiti ponudu.

Kriteriji odabira dobavljača:

- a –> kvaliteta proizvoda
- b –> cijena i mogućnost plaćanja
- c –> cjelovitost isporuke
- d –> udio reklamacija
- e –> brzina i rokovi isporuke
- f –> dosadašnja poslovna suradnja

Ocjene za rangiranje kriterija:

- 1 –> slab
- 2 –> dovoljan
- 3 –> dobar
- 4 –> vrlo dobar
- 5 –> odličan

Prilikom stvaranja popisa odobrenih dobavljača isti se ocjenjuj prema gore navedenim kriterijima i ocjenama te se svrstavaju u određenu kategoriju dobavljača. Kategorije dobavljača dodjeljuju se prema zbroju ocjena koje se dodjeljuju za svaki kriterij posebno, a dijele se na:

- kategorija A => za ocjenu od 21 do 30
- kategorija B => za ocjenu od 11 do 20
- kategorija C => za ocjenu od 5 do 10

Poduzeće na početku svake godine šalje upite za potreban materijal prema dobavljačima te nakon analize svih dobivenih ponuda slaže listu dozvoljenih dobavljača s kojima se najčešće sklapa ugovor i dogovaraju cijene za potreban repromaterijal za cijelu godinu. Pristigle ponude se razmatraju s aspekta traženih zahtjeva, potreba i očekivanja. U prilogu se nalazi lista odobrenih dobavljača.

4.6. Organizacija procesa nabave

Sam proces nabave uključuje aktivnosti kao što su: provjera podataka o materijalima, traženje ponuda za materijale, nabava materijala, kontrola nabavljanih materijala, reklamiranje u slučaju neispravnosti na robi i zaprimanje materijala na skladište.

Proces nabave započinje u odjelu nabave čija je zadaća nabavljanje svih potrebnih materijala koji su potrebni kako bi poslovanje normalno funkcioniralo, a uključuje:

- nabavu sirovina i materijala potrebnih za poslovanje
- nabavu ambalaže
- nabavu radne odjeće

- nabavu uredskog materijala
- nabavu sredstva za čišćenje
- nabavu rezervnih dijelova i dr.

Proces nabave materijala u poduzeću Soldus započinje narudžbom kupca. Narudžba kupca sadrži podatke kao što su: naziv robe, šifra artikla, jedinica mjere, količina, datum, traženi rok isporuke i sl.

Dolaskom narudžbe kupca nabava, odnosno referent nabave, radi narudžbenicu prema proizvodnji koja sadrži podatke o naručitelju, artikl (šifra proizvoda), naziv robe – materijala – usluge, jedinicu mjere, količinu, rok isporuke, način otpreme. Narudžbenica prema proizvodnji ne izrađuje se za svaku narudžbu kupca posebno već se u njoj ujedinjuje nekoliko narudžba kupaca. Iz nje proizlazi radni nalog odnosno popis svih proizvoda koje je potrebno napraviti po pojedinoj narudžbi. Radni nalog sastoji se od radnih listova u kojima se za svaki pojedini proizvod navodi materijal potreban za izradu istog. Materijalna izdatnica predstavlja dokument na kojem su definirane vrste i količine materijala potrebnog za proizvodnju proizvoda iz narudžbenice prema proizvodnji. Utvrđene količine i vrste materijala potrebnog za proizvodnju uspoređuju se sa stanjem zaliha na skladištu iz kojeg su izuzeti rezervirani materijali. Također, se prati vrsta i količina materijala u dolasku te se nakon analize svih parametara utvrđuje točna količina i vrsta materijala koju je potrebno naručiti. Temeljem definiranih količina i vrsta materijala radi se narudžbenica prema kupcu koja sadrži podatke o dobavljaču, o kupcu, šifru i naziv elemenata, jedinicu mjere, cijenu po komadu, količinu, uvjete plaćanja te rok isporuke.

Nabava je koncipirana kroz nekoliko nivoa zaduženja i ovlasti. Referent nabave zadužen je za dnevnu nabavu potrebnog materijala i pribora za nesmetano odvijanje proizvodnje, voditelj nabave zadužen je za nabavu materijala strateških dobavljača kao što su drvo, staklo, PVC profili, okov i sl. Budući da su cijene repromaterijala ugovorene na početku svake godine, za naručivanje standardne robe u većem iznosu od 100.000 kn nije potrebna dodatna suglasnost direktora, u slučaju da se pojavi potreba za novim materijalom i cijenama nalog obavezno mora biti potpisan od strane direktora.

Pravo potpisa naloga uređeno je prema sljedećem okviru:

- Referent nabave ima pravo potpisati nalog do 30.000,00 kn
- Voditelj nabave ima pravo potpisati nalog do 100.000,00 kn

- Svi nalozi koji su iznad 100.000,00 kn moraju sadržavati potpis direktora

Kada se radi o vanstandardnoj robi veće vrijednosti, ona se naručuje tek nakon testiranja uzoraka u proizvodnji poduzeća, na temelju tehničkih karakteristika koje odobri tehnolog ili voditelj održavanja, ali uz komparaciju cijena, uvjeta plaćanja, kvalitete i rokova isporuke. Odluku donosi tim u kojem se nalaze direktor, voditelj nabave, voditelji pojedinih službi.

Kod investicija u opremu odluku donosi direktor u suradnji s timom, a na temelju zadanih planova i ciljeva poslovanja. Za sve investicije potrebno je ispuniti investicijski nalog koji potpisuje direktor. Nalozi bez potpisa su bespredmetni.

Dolaskom robe u skladište skladišni radnik vrši kontrolu ispravnosti robe prema radnoj uputi. Faza preuzimanja isporučenog materijala, sirovina, poluproizvoda, ili gotovih proizvoda, odnosno izvršenje usluga u sustavu nabave također značajno može utjecati na ekonomičnost poslovanja tvrtke. Prilikom preuzimanja isporučene robe vode se posebne evidencije, koje se prosljeđuju stručnim službama u poduzeću, na temelju kojih se vrše knjiženja u materijalnom knjigovodstvu, plaćanja dobavljaču i dr. Skladišni radnik tijekom preuzimanja robe utvrđuje izgled pošiljke te broj i vrstu materijala uspoređuje s količinama upisanima na otpremnici koja je pratila robu. Ukoliko je roba ispravna i nema nikakvih oštećenja skladišni radnik zaprimi robu u skladište i izrađuje skladišnu primku. U slučaju kada skladišni radnik uoči bilo kakvo oštećenje na robi ili nedostatak iste pokreće se postupak reklamacije.

4.7. Reklamacije

Ukoliko se prilikom zaprimanja robe u skladište utvrdi bilo kakva neispravnost na robi (oštećenje, nedostatak robe i sl.) skladištar je dužan odvojiti takvu robu i pokrenuti postupak reklamacije. Obavještava nabavu da zaprimljena pošiljka nije ispravna i daljnji tijek reklamacija vrši se u odjelu nabave. Reklamacija se rješava na dva načina:

- povrat robe dobavljaču
- nadoknada štete od strane dobavljača ili prijevoznika (ovisi u kojoj fazi je došlo do štete)
- postupak rješavanja reklamacija u slučaju povrata robe dobavljaču

Nakon obavijesti skladištara o neispravnosti na robi nabava radi komisijski zapisnik koji sadrži podatke o dobavljaču, broju narudžbe i fakture, datumu zaprimanja robe, količinu, podatke o nepravilnosti na robi te status robe (daljnje postupanje s robom).

Zatim se radi reklamacijski zapisnik koji uz podatke o dobavljaču, broju narudžbe i fakture, datumu zaprimanja robe, količini, podatke o nepravilnosti na robi te status robe sadrži i broj izvozne i uvozne deklaracije (ukoliko se radi o dobavi iz zemalja koje nisu članice EU), podatke o robi koja se reklamira (opis, količina, vrijednost robe), te potpis ovlaštene osobe. Dokumenti se šalju dobavljaču i u slučaju da dobavljač odobri povrat robe šalje suglasnost za vraćanje robe. Nakon zaprimljene suglasnosti priprema se izjava uz povrat robe koja se šalje zajedno s robom dobavljaču.

U slučaju da dobavljač ili prijevoznik nadoknađuju štetu na robi postupak je gotovo isti. Nakon utvrđivanja svih činjenica i izrade potrebnih dokumenata poduzeće uz njih prilaže račun za naknadu štete na kojem se nalaze podaci o oštećenoj robi (artikl, količina, cijena).

4.8. Intrastat

Intrastat je sustav za prikupljanje podataka statistike robne razmjene između zemalja članica EU. Obveznik izvještavanja za Intrastat je svaki poslovni subjekt, obveznik PDV-a, čija godišnja vrijednost robne razmjene sa zemljama EU-a prelazi prag uključivanja bilo za otpreme bilo za primitke ili za oba trgovinska toka. Vrijednost praga uključivanja za 2016. za primitke iznosi 1 800 000 kuna, a za otpreme 900 000 kuna.[16]

Podaci se prikupljaju mjesečno putem statističkog obrasca. Poduzeće Soldus je obveznik izvještavanja i za primitke i otpremu robe unutar EU jer je prešao financijski prag razmjene na temelju kojeg je uključen u izvještavanje.

Intrastat obrazac dostavlja se jednom mjesečno, a sadrži slijedeće podatke:

- šifru i opis robe
- vrstu posla
- uvjete isporuke (paritet) i vrstu prometa
- zemlju podrijetla (primitak) ili namjene (otpreme)
- neto masa (kg)
- količina u jedinici mjere (ukoliko šifra robe zahtijeva)
- vrijednost robe

Poduzeće Soldus šalje tabelu špediteru koji za njih podnosi izvještaje u Carinsku upravu, zaključno do 15-og u mjesecu za prethodni mjesec.

5. PRIJEDLOG POBOLJŠANJA SUSTAVA NABAVE

Uzimajući u obzir činjenicu da je postojeći sustav nabave unutar poduzeća slabo razvijen te se nabava potrebnih materijala ne vrši sistematski već najvećim dijelom ručno prijedlog poboljšanja sustava temeljio bi se na uvođenju sofisticiranije programske podrške. Time bi se sam proces nabave uvelike olakšao te bi se smanjilo vrijeme potrebno za obavljanje cjelokupne pripreme proizvodnje. Jedna od mogućnosti bila bi uvođenje Knjigovodstveno informacijskog poslovnog sustava KIPOS tvrtke Konplast d.o.o.. Aplikacija je namijenjena vođenju kompletnog knjigovodstva obrtnika i poduzeća (fakture, glavna knjiga, KPI, trgovačka knjiga, IRA, URA, PDV, statistike i sl.), praćenju i knjiženju robe, proizvodnje, prijevoza i sl.

Uvođenjem aplikacije u poduzeće njen zadatak temeljio bi se na poboljšanju cjelokupnog procesa nabave. Dolaskom narudžbe od kupca referent nabave unosio bi narudžbu u KIPOS. Sustav bi na temelju unaprijed kreirane baze proizvoda sam generirao potrebne dokumente kako bi se proces proizvodnje mogao obaviti.

Prvi korak obuhvaća generiranje radnog naloga. Radni nalog generira se prema narudžbama i preuzima brojeve i način numeriranja iz narudžbe (šifre proizvoda na narudžbenici bile bi usklađene kod kupca i dobavljača). Prema aktivnim narudžbama otvaraju se radni nalozi sa vrstama i istim brojem kao na narudžbi. Primjer: Narudžba: NKD 2013-1, Radni nalog bit će: RND 2013-1

Tablica 3: Veze među dokumentima i skladištima u programu KIPOS

Vrsta nar.	Vrsta RN	Vrsta Staklo	Skladišni dok (međusklad.)	Skl. proizvoda	Skl. proizvodnje
NKD	RND	RSD	MED	22	21
NKP	RNP	RSP	MEP	12	11
NKS	RNS		MES	32	31

Izvor: Izradio autor

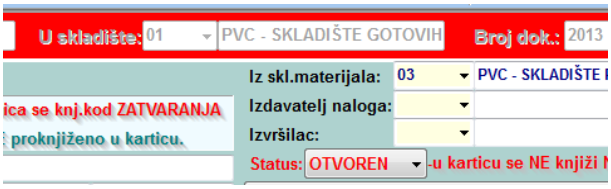
Na pregledu narudžbi odabire se aktivna narudžba i klikom na OTVORI/KREIRAJ RN otvara se modul za unos radnog naloga. Zaglavlje i stavke preuzimaju se iz narudžbe. Bitne stavke na unosu radnog naloga su:

1. Skladišta – u zaglavlju je U skladište. To je skladište u koje će se zadužiti gotovi proizvodi kod završetka proizvodnje. Iz skladišta proizvodnje je skladište iz kojeg će se razdužiti materijali. To bi trebalo biti u skladu s gornjom tablicom. Program taj dio postavlja automatski.

2. Statusi radnog naloga

- OTVOREN - nema nikakvih akcija, radni nalog u izradi, nabavka materijala
- AKTIVAN - krenula proizvodnja
- ZATVOREN - završena proizvodnja - zadužen proizvod, razdužuju se materijali iz skladišta proizvodnje

Prema statusu je obojano i zaglavlje dokumenta što je vidljivo na slici 10.

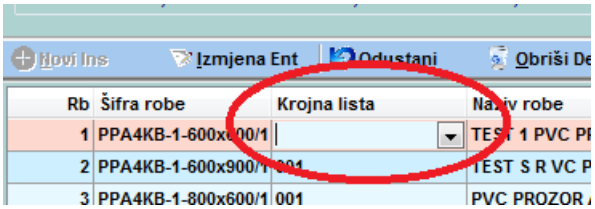


Slika 10: Prikaz zaglavlja dokumenta

Izvor: http://www.konplast.hr/dokumenti/kipos_help/help.html

Nakon kreiranja, nalog se postavlja u status OTVOREN pri čemu se materijal i proizvod ne knjiže. Rok završetka radnog naloga preuzima se iz narudžbe kupca. Također, prikazane su i napomene s narudžbe (po stavci). Kod kreiranja, program javlja ako za određene stavke ne postoji normativ. U tom slučaju potrebno je unijeti normativ direktno na nalog ili odustati od upisa radnog naloga te napraviti normativ na normativima, nakon čega se generira radni nalog.

Odabirom šifre na radnom nalogu, program nudi i pripadajuću krojnu listu. Prikaz je vidljiv na slici 11. Ako lista nije povezana sa šifrom ili je kriva, još uvijek se može ispraviti promjenom na polju IDKROJNA. Nakon toga program otvara prozor sa materijalima koji su vezani normativom na tu šifru.



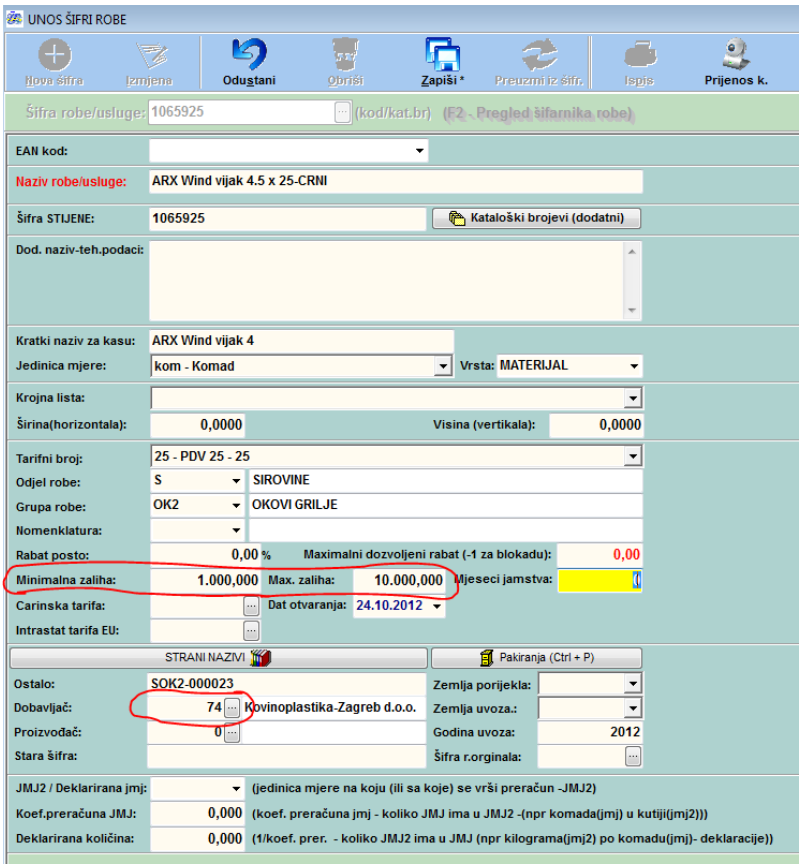
Slika 11: Krojna lista

Izvor: http://www.konplast.hr/dokumenti/kipos_help/help.html

Nakon završetka generiranja radni nalog se ispisuje. Ispis radnog lista grupira materijale po grupama, ispisuje vrstu materijala, krojne liste i listu obrada. Osim tih podataka ispisuje se i podataka iz narudžbe (broj, kupac, rok isporuke i sl.)

Program "nudi" popis radnih naloga sa statusima, bojama i datumima isporuke, a poslovođa pojedinog odjela odabire nalog koji kreće u proizvodnju i označava ga kao aktivan (žuto). Nalog se može aktivirati direktno na pregledu ili na unosu radnog naloga promjenom statusa u AKTIVAN. Na pregledu radnih naloga moguće je filtrirati prikaz radnih naloga prema vrst, datumu, statusu ili partneru. Svaki nalog je označen žutom bojom tako dugo dok nije završen i predan na pakiranje, tek tada ga poslovođa koji ga je zaprimio obilježava zelenom i tada kreće knjiženje gotovog proizvoda te automatsko skidanje potrošenog materijala sa zalihe na skladištu.

U šifrarniku robe za svaki materijal potrebno je definirati minimalnu i maksimalnu zalihu te šifru dobavljača od kojeg se roba naručuje. Izgled sučelja vidljiv je na slici 12.



Slika 12: Prikaz mjesta definiranja minimalne zalihe

Izvor: http://www.konplast.hr/dokumenti/kipos_help/help.html

Za kontrolu materijala pušta se lista Minimalnih zaliha (izgled sučelja prikazan je na slici 13.) te sustav sam javlja kada je potrebno naručiti novu količinu materijala s obzirom na radne naloge. Ako su spojene šifre s dobavljačima moguće je na osnovu liste napraviti generiranje narudžbe dobavljaču. Pri tome program uzima šifre samo od odabranog dobavljača i na osnovu zalihe i definiranih minimalnih i maksimalnih zaliha nudi količine koje treba naručiti.



Slika 13: Lista minimalnih zaliha

Izvor: http://www.konplast.hr/dokumenti/kipos_help/help.html

Kod primitka robe (PRIMKA, KALKULACIJA) potrebno je povezati s narudžbom dobavljaču da bi se moglo pratiti stanje materijala prema narudžbama.

Implementacija sustava uvelike olakšava prikupljanje i manipulaciju podacima. S obzirom da je zamišljeno da se sustav implementira na razini cijelog poduzeća sve organizacijske jedinice imale bi pristup podacima. Na taj bi način svi odjeli brzo i efikasno dobivali informacije koje je odradio neki od odjela i na taj način bi se povećala efikasnost poduzeća tj. sustava u cjelini.

Primjena predloženog poboljšanja sustava trebala bi rezultirati:

- automatizacijom poslovnih procesa

- smanjenjem troškova
- smanjenjem zaliha
- povećanjem efikasnosti
- povećanjem produktivnosti
- integriranjem funkcija poslovnog sustava u jednu cjelinu
- lakšom razmjenom podataka kroz poduzeće
- pristup informacijama u „realnom vremenu“

S druge strane uvođenje aplikacije u poduzeće je složen proces i njegova implementacija može biti izazovan, skup i dugotrajan projekt za bilo koje poduzeće. Kao nedostatak može se javiti i problem kod prihvaćanja novog sustava od samih djelatnika unutar poduzeća, nezainteresiranost i nedostatak želje za učenjem nečeg novog.

6. ZAKLJUČAK

Strateško značenje nabave nameće nužnost primjene svih modela najbolje prakse u procesima planiranja, naručivanja, realizacije i kontrole nabave. U svim spomenutim procesima nužno je inzistirati i na kontinuiranim unapređenjima i kontinuiranom povećanju razine učinkovitosti. Veliku ulogu imaju i dobavljači koji više ne predstavljaju izvor uštede već su ravnopravni partneri u donošenju važnih odluka u nabavi.

Učinkovitost procesa nabave ima veliki utjecaj na strukturu i visinu logističkih troškova svakog poduzeća kao i na krajnji rezultat poslovanja. Postaje jasno da poduzeće ne može poslovati bez provedbe nabavnih procesa te kupovine potrebnih materijala. Dobrim ustrojem i funkcioniranjem procesa nabave stvaraju se svi uvjeti za učinkovitije poslovanje poduzeća. Analizom postojećeg sustava u poduzeću Soldus uočeno je da se njihov problem javlja pri izradi narudžbe prema dobavljačima, odnosno kod izračuna potrebnog materijala za proizvodnju. Dio posla još uvijek se obavlja ručno, što zahtjeva puno vremena te je povećana mogućnost pogreške. Uvođenjem sofisticiranije programske podrške taj problem bi se uvelike smanjio te bi sam proces nabave bio učinkovitiji i brži, a samim time i logistički troškovi manji.

Prilog 1: Prikaz financijskih podataka

RAČUN DOBITI I GUBITKA

#REF!

Obrazac **POD-RDG**

#REF!			2014	2015
Naziv pozicije	AOP oznaka	Rbr. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina
1	2	3	4	5
I. POSLOVNI PRIHODI (112+113)	111	9.1.	76.407.418	88.742.344
1. Prihodi od prodaje	112		76.068.720	88.098.127
2. Ostali poslovni prihodi	113		338.698	644.217
II. POSLOVNI RASHODI (115+116+120+124+125+126+129+130)	114	10.1.	71.369.075	83.989.889
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	115			
2. Materijalni troškovi (117 do 119)	116	10.1.1.	58.608.943	72.185.636
a) Troškovi sirovina i materijala	117		47.572.272	54.279.960
b) Troškovi prodane robe	118		6.079.282	13.656.148
c) Ostali vanjski troškovi	119		4.957.389	4.249.528
3. Troškovi osoblja (121 do 123)	120	10.1.2.	9.514.116	9.349.146
a) Neto plaće i nadnice	121		6.458.087	6.417.537
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	122		1.775.285	1.700.160
c) Doprinosi na plaće	123		1.280.744	1.231.449
4. Amortizacija	124	10.1.3.	2.147.587	1.637.561
5. Ostali troškovi	125	10.1.4.	1.098.429	817.546
6. Vrijednosno usklađivanje (127+128)	126		0	0
a) dugotrajne imovine (osim financijske imovine)	127			
b) kratkotrajne imovine (osim financijske imovine)	128		0	
7. Rezerviranja	129			
8. Ostali poslovni rashodi	130			
III. FINANCIJSKI PRIHODI (132 do 136)	131	9.2.	222.253	259.144
1. Kamate, tečajne razlike, dividende i slični prihodi iz odnosa s povezanim poduzetnicima	132			
2. Kamate, tečajne razlike, dividende, slični prihodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama	133		222.253	259.144
3. Dio prihoda od pridruženih poduzetnika i sudjelujućih interesa	134			
4. Nerealizirani dobici (prihodi) od financijske imovine	135			
5. Ostali financijski prihodi	136			
IV. FINANCIJSKI RASHODI (138 do 141)	137	10.2.	3.718.541	3.063.301
1. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi s povezanim poduzetnicima	138			
2. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama	139		3.677.855	2.977.282
3. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	140			
4. Ostali financijski rashodi	141		40.686	86.019
V. UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA	142			
VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA	143			
VII. IZVANREDNI - OSTALI PRIHODI	144			
VIII. IZVANREDNI - OSTALI RASHODI	145			
IX. UKUPNI PRIHODI (111+131+142 + 144)	146		76.629.671	89.001.488
X. UKUPNI RASHODI (114+137+143 + 145)	147		75.087.616	87.053.190
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (146-147)	148		1.542.055	1.948.298
1. Dobit prije oporezivanja (146-147)	149		1.542.055	1.948.298
2. Gubitak prije oporezivanja (147-146)	150		0	0
XII. POREZ NA DOBIT	151	11.	194.096	531.257
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (148-151)	152		1.347.959	1.417.041
1. Dobit razdoblja (149-151)	153		1.347.959	1.417.041
2. Gubitak razdoblja (151-148)	154		0	0
DODATAK RDG-u (popunjava poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)				
XIV. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA				
1. Pripisana imateljima kapitala matice	155			
2. Pripisana manjinskom interesu	156			

Prilog 2. Narudžba kupca

S.A.S TEAM ALTER
21 BOULEVARD DU FOULON
06130 GRASSE

Capital	: 8 000,00 Euros		
Tél	: 09.64.48.92.06	Port	: 06.85.41.13.33
Email	: jeannoel.gaunet@orange.fr		
RCS	: 534966106	Siret	: 53496610600021
NAF	: 4673A	N/Id CEE	: FR59534966106

Commande N°	Date
CDF0584	03/05/2016

SOLDUS DOO
RADNICKA CESTA 27
10000 ZAGREB
Croatie

Commande n°723457 du 03/05/2016

Date de Livraison : 04/07/2016

Lieu de Livraison : LEROY MERLIN Plateforme Delta 3, avenue de l'Europe 62954 HENIN BEAUMONT

TEL : 03.21.69.07.00 - FAX : 03.21.69.07.12

V/Id CEE : HR48865649031

Référence	Code barre	Désignation	FSC (O)ui/(N)on	Qté par palette	Quantité Comm.	P.A.U. HT	Mt Tot HT	ID SOLDUS
69591466	3351840460798	PORTE SERV PVC MANHATTAN 200X90 PD	N(*)	13	26	[redacted]	[redacted]	20984
69591760	3351840461092	FENÊTRE 2 VTX PRIMO BOIS H115XL90	O(*)	15	15			20130
69591795	3351840461122	FENÊTRE 2 VTX ARTENS BOIS H135XL120	O(*)	13	13			23182
69591823	3351840461153	FENÊTRE 2 VTX PRIMO BOIS H105XL80	O(*)	15	15			20125
69592054	3351840461382	FENÊTRE 2 VTX PRIMO BOIS H145XL100	O(*)	15	15			20145
69592222	3351840461559	FENÊTRE 2 VTX PRIMO BOIS H125XL90	O(*)	15	15			20135
69592271	3351840461603	FENÊTRE 1VTL ARTENS BOIS H95XL60D	O(*)	30	30			23152
69592432	3351840461764	FENÊTRE 2 VTX PRIMO BOIS H195XL110	O(*)	15	15			20168
69592586	3351840461917	FENÊTRE 1VTL ARTENS BOIS H95XL80G	O(*)	15	15			23155
69592621	3351840463461	FENÊTRE 1 VTL PRIMO BOIS H45XL40D	O(*)	60	60			20050
69592761	3351840462099	FENÊTRE 1 VTL PRIMO BOIS H75XL80D	O(*)	15	15			20072
69592803	3351840462136	FENÊTRE 1 VTL PRIMO BOIS H135XL80D	O(*)	15	15			20112
69592950	3351840462280	FENÊTRE 2 VTX PRIMO BOIS H125XL100	O(*)	15	15			20136
69593055	3351840462389	FENÊTRE 2 VTX PRIMO BOIS H115XL120	O(*)	15	15			20132
69593293	3351840462624	FENÊTRE 2 VTX PRIMO BOIS H95XL120	O(*)	15	15			20123
69593524	3351840462853	FENÊTRE 2 VTX PRIMO BOIS H155XL100	O(*)	15	15			20152
69593650	3351840462983	PF 2 VTX PRIMO BOIS H215XL140	O(*)	15	15			23119
69593860	3351840463195	PF À CLEF 1 VTL PRIMO BOIS H205XL80 D	O(*)	10	10			23109
69593874	3351840463201	PF 1 VTL PRIMO BOIS H215XL80D	O(*)	15	15			23105
70197722	3351840712606	PORTE SERVICE BOIS PLAGNE2 200X90 PG	O(*)	13	26			08556
70715155	3351840849234	1 PX PTE 3 VTX PRIMO BOIS 215X180D A CLEF	O(*)	8	8			04750
70715162	3351840849241	1 PX PTE 2 VTX PRIMO BOIS 225X120 A CLEF	O(*)	8	8			04751
					391			

Type de produits	Nbre commandé
PORTES DE SERVICE	26
PORTES D'ENTRÉE	
TOTAL PORTES	**26**
ARTENS	58
PRIMO	281
TAPÉE	
TOTAL AUTRES	**339**

Nbre de Palettes de 10 unités	1	Nbre de Palettes de 60 unités	1
Nbre de Palettes de 12 unités		Nbre de Palettes de 72 unités	
Nbre de Palettes de 13 unités	5	Nbre de Palettes de 84 unités	
Nbre de Palettes de 15 unités	14	Nbre de Palettes de 96 unités	
Nbre de Palettes de 19 unités		Nbre de Palettes de 120 unités	
Nbre de Palettes de 21 unités		Nbre de Palettes de 144 unités	
Nbre de Palettes de 26 unités		Nbre de Palettes de 168 unités	
Nbre de Palettes de 30 unités	1	Nbre de Palettes de 240 unités	
Nbre de Palettes de 48 unités		Nbre de Palettes de 288 unités	
Nbre de Palettes de 52 unités		TOTAL PALETTES	22

FSC
www.fsc.org
FSC® C118661

La marque de la gestion forestière responsable

(*) Produit certifié FSC, sous le n° de certification : SA-COC-004486 pour SOLDUS

Prilog 3. Narudžba prema proizvodnji

Team Alter FRA
06 130 GRASSE
21 boulevard du Foulon
NARUČITELJ - NAZIV I ADRESA

žiro račun naručitelja

Naš znak i broj 71

Datum 04.05.16

SOLDUS d.o.o.
10000 Zagreb
Radnička cesta 27
DOBAVLJAČ - NAZIV I ADRESA

2882

NARUDŽBENICA I IZJAVA br: Team Alter K71

NARUČENU ROBU - MATERIJAL - USLUGE ISPORUČITE NA NASLOV:	ROK ISPORUKE	NAČIN OTPREME
Leroy Merlin Francuska	01.04.16	K71 723457 04.7.16.

Način plaćanja: Virmanom

Red. br.	Artikl#	NAZIV ROBE - MATERIJALA - USLUGE	Jed. mjere	Količina	KOMENTAR
1	20984	PVC sporedna vrata 95*202,5 L MANHATTAN	kom	26,00	2
2	20130	Prozor 95,8*118,3/2 46mm	kom	15,00	
3	23182 *	Prozor 125,8*138,3/2 H 46mm (fra.135*120)	kom	13,00	+
4	20125	Prozor 85,8*108,3/2 46mm	kom	15,00	
5	20145	Prozor 105,8*148,3/2 46mm	kom	15,00	
6	20135	Prozor 95,8*128,3/2 46mm	kom	15,00	
7	23152 *	Prozor 65,8*98,3 D H 46mm (fra.95*60)	kom	30,00	+
8	20168	Prozor 115,8*198,3/2 46mm	kom	15,00	
9	23155 *	Prozor 85,8*98,3 L H 46mm (fra.95*80)	kom	15,00	+
10	20050	Prozor 45,8*48,3 D 46mm	kom	60,00	
11	20072	Prozor 85,8*78,3 D 46mm	kom	15,00	
12	20112	Prozor 85,8*138,3 D 46mm	kom	15,00	
13	20136	Prozor 105,8*128,3/2 46mm	kom	15,00	
14	20132	Prozor 125,8*118,3/2 46mm	kom	15,00	
15	20123	Prozor 125,8*98,3/2 46mm	kom	15,00	
16	20152	Prozor 105,8*158,3/2 46mm	kom	15,00	
17	23119	Balkonska vrata 145,8*217,9/2 alu prag 46mm (fra. 215*140)	kom	15,00	
18	23109	Balkonska vrata 85,8*207,9 D na zaključavanje alu prag 46mm (fra.205*80)	kom	10,00	
19	23105	Balkonska vrata 85,8*217,9 D alu prag 46mm (fra. 215*80)	kom	15,00	
20	08556	Sporedna vrata J/S 100*205 D PLAGNE2 (fr.200*90 L)	kom	26,00	2
21	04750	Balkonska vrata 185,8*217,9/3 D na zaključavanje alu prag 46mm PRIMO BOIS	kom	8,00	
22	04751	Balkonska vrata 125,8*227,9/2 na zaključavanje alu prag 46mm PRIMO BOIS	kom	8,00	

SVE STAVKE OD DRVA NARUČUJU SE KAO FSC 100% PROIZVOD, BROJ CERTIFIKATA SA COC 004486

Andrea

M. P.

(potpis odgovorne osobe)

Prilog 4. Radni nalog

SOLDUS d.o.o. - RADNI NALOG broj 16/37102882

Kupac: 1000 Team Alter
Datum: 04.05.16

Rok isporuke: 29.06.16
Radna jedinica: PP Proizvodnja
RJ Materijal: sp Sirovine u proizvodnji

Opis Rada:

RB	Artik#	Artiki	JM	Količina	Opis	Troškovi Uku.	Jed. trošak	Porječki Troška	Proizvodni troškovi	
1	20984	PVC sporedna vrata 95*202,5 L MANHATTAN	kom	26,00	26L	42,38	1,63	Planski	Trošak Materijala	42,38
2	23119	Balkonska vrata 145,8*217,9/2 alu prag 46mm (fra. 215*140)	kom	15,00	DVOKRILNI	591,00	39,40	Planski	Trošak Materijala	591,00
3	23105	Balkonska vrata 85,8*217,9 D alu prag 46mm (fra. 215*80)	kom	15,00	15D	341,85	22,79	Planski	Trošak Materijala	341,85
4	23109	Balkonska vrata 85,8*207,9 D na zaključavanje alu prag 46mm (fra.205*80)	kom	10,00	10D	211,30	21,13	Planski	Trošak Materijala	211,30
5	04750	Balkonska vrata 185,8*217,9/3 D na zaključavanje alu prag 46mm PRIMO BOIS	kom	8,00	TROKRILNI	389,76	48,72	Planski	Trošak Materijala	389,76
6	04751	Balkonska vrata 125,8*227,9/2 na zaključavanje alu prag 46mm PRIMO BOIS	kom	8,00	DVOKRILNI	272,08	34,01	Planski	Trošak Materijala	272,08
7	08556	Sporedna vrata JS 100*205 D PLAGNE2 (fr.200*90 L)	kom	26,00	26D	33,80	1,30	Planski	Trošak Materijala	33,80
8	23152	Prozor 65,8*98,3 D H 46mm (fra.95*60)	kom	30,00	30D	220,50	7,35	Planski	Trošak Materijala	220,50
9	23155	Prozor 85,8*98,3 L H 46mm (fra.95*80)	kom	15,00	15L	148,95	9,93	Planski	Trošak Materijala	148,95
10	23182	Prozor 125,8*138,3/2 H 46mm (fra.135*120)	kom	13,00	DVOKRILNI	279,11	21,47	Planski	Trošak Materijala	279,11
11	20130	Prozor 95,8*118,3/2 46mm	kom	15,00	DVOKRILNI	195,75	13,05	Planski	Trošak Materijala	195,75
12	20125	Prozor 85,8*108,3/2 46mm	kom	15,00	DVOKRILNI	157,95	10,53	Planski	Trošak Materijala	157,95
13	20145	Prozor 105,8*148,3/2 46mm	kom	15,00	DVOKRILNI	273,60	18,24	Planski	Trošak Materijala	273,60
14	20135	Prozor 95,8*128,3/2 46mm	kom	15,00	DVOKRILNI	212,10	14,14	Planski	Trošak Materijala	212,10
15	20168	Prozor 115,8*198,3/2 46mm	kom	15,00	DVOKRILNI	415,20	27,68	Planski	Trošak Materijala	415,20
16	20050	Prozor 45,8*48,3 D 46mm	kom	60,00	60D	277,80	4,63	Planski	Trošak Materijala	277,80
17	20072	Prozor 85,8*78,3 D 46mm	kom	15,00	15D	112,35	7,49	Planski	Trošak Materijala	112,35
18	20112	Prozor 85,8*138,3 D 46mm	kom	15,00	15D	211,95	14,13	Planski	Trošak Materijala	211,95
19	20136	Prozor 105,8*128,3/2 46mm	kom	15,00	DVOKRILNI	237,45	15,83	Planski	Trošak Materijala	237,45
20	20132	Prozor 125,8*118,3/2 46mm	kom	15,00	DVOKRILNI	266,55	17,77	Planski	Trošak Materijala	266,55
21	20123	Prozor 125,8*98,3/2 46mm	kom	15,00	DVOKRILNI	220,05	14,67	Planski	Trošak Materijala	220,05
22	20152	Prozor 105,8*158,3/2 46mm	kom	15,00	DVOKRILNI	291,00	19,40	Planski	Trošak Materijala	291,00

Prilog 5. Radni list

SOLDUS
d.o.o.-Radnička c. 27-10000 Zagreb-Hrvatska MB: 2129787
tel: 01/6055 136 fax: 01/6187 606 OIB:48865649031
PDV ID.:HR48865649031
PODRAVSKA BANKA IBAN: HR8323860021110100435
SLATINSKA BANKA IBAN: HR4724120091139002664

Radni nalog br.: 16/37102882
Datum: 04.05.16
Datum zatvaranja: 71

IME (NAZIV) KUPCA
Team Alter
OTP 100/16 29.8.2016

NAZIV PROIZVODA: Prozor 45,8*48,3 D 46mm [20050] Količina: 60,000 Opis: 60D

RB	MATERIJAL#	MATERIJAL	JM	JEDINIČNA KOLIČINA	UKUPNA KOLIČINA
1	07258	Podloška za staklo PVC 2/3/5mm	kom	12,000	720,000
2	20875	Drveni elementi lamelirani J/S (51*65mm, KL C1/C2) FSC	m'	3,850	231,000
3	20804	Drveni elementi za okapnicu J/S (22*20*750, KL C1) FSC	m'	0,350	21,000
4	19455	Brtva za prozore drvene - P111 FHS svijetli hrast	m'	1,700	102,000
5	1800	Vodena transparentna impregnacija za JELU (Cromaprotect/Kastanie - kov)	lit	0,130	7,800
6	00122	Silikonski kit	kom	0,060	3,600
7	00071	Staklo "IZO" sirovina	m2	0,250	15,000
8	1097095	ARX SPIN RUBNI POGON M500 2P D7,5 (400-500)	kom	1,000	60,000
9	1100146	NT ZE 7/8 - C51.	kom	2,000	120,000
10	1033493	CILINDRIČNA SPOJNICA FI 14 M (kov)	kom	2,000	120,000
11	1033492	CILINDRIČNA SPOJNICA FI 14 Ž (kov)	kom	2,000	120,000
12	00367	Vijak iver 3,5*30	kom	10,000	600,000
13	32462	Kartonski U profil 60/76/60 L=2,5m (Ekopak)	m'	2,000	120,000
14	06715	Vijak iver 3,5*20 (wurth - 198 3520)	kom	3,000	180,000

ŠTOK HORIZONTALA 46MM	45,800 cm	120,000 kom
ŠTOK VERTIKALA 46MM	48,300 cm	120,000 kom
KENFER VERTIKALA 46*80MM	cm	0,000 kom
KRILO HORIZONTALA 46MM	38,800 cm	120,000 kom
KRILO VERTIKALA 46MM	41,300 cm	120,000 kom
PREKLOPNA LETVA 46MM	cm	0,000 kom
OKAPNICA HORIZONTALA 46MM	33,700 cm	60,000 kom
STAKLO ŠIRINA 46MM	29,500 cm	60,000 kom
STAKLO VISINA 46MM	32,000 cm	0,000 kom

PRIMJEDBA:

LEROY MERLIN FRANCUSKA - IZO 46MM J/S / CILINDRIČNA SPOJNICA FI 14 / IMPREGNACIJA JELA / STAKLO LOW-E+ARGON / ROK 29,06,16 / UMOTATI+BAR KOD-

Prilog 6: Materijalna izdatnica

SOLDUS d.o.o. - MATERIJALNA IZDATNICA broj 16/36103243

RJ: sp Sirovine u proizvodnji

Skladištar:

Broj radnog naloga: 16/37102882

Datum: 16.05.16

71

RB	Materijal#	Materijal	JM	Količina
1	1105375	ARX SPIN UPADNICA ZASUNA 18MM	kom	44,00
2	1108183	ARX SPIN RUBNI ZASUN 20MM 7/8	kom	32,00
3	1106111	ARX SPIN UPADNICA ZASUNA 7/8-18MM 2RUPE REG	kom	314,00
4	00071	Staklo "IZO" sirovina	m2	308,72
5	00122	Silikonski kit	kom	88,84
6	1033492	CILINDRIČNA SPOJNICA FI 14 Ž (kov)	kom	1.628,00
7	1033493	CILINDRIČNA SPOJNICA FI 14 M (kov)	kom	1.628,00
8	00367	Vijak iver 3,5*30	kom	4.980,00
9	1082188	CMP POKRIVNA PLASTIKA RAL 7004	kom	326,00
10	1101491	ARX SPIN PODLOGA RUBNOG ZASUNA 20MM	kom	56,00
11	1093891	ARX SPIN PODLOGA RUBNOG ZASUNA 7/8	kom	56,00
12	1093890	ARX SPIN RUBNI ZASUN S ZE 18MM DRVO	kom	56,00
13	03447	Drvo HRAST (30mm)	m3	0,04
14	1100146	NT ZE 7/8 - C51.	kom	598,00
15	06660	PVC osnovna podloška za KBE 3K. (KB58.P)	kom	104,00
16	06715	Vijak iver 3,5*20 (wurth - 198 3520)	kom	1.641,00
17	06723	PVC vijak samobušeći 3,9*16	kom	1.170,00
18	06726	PVC vijak za okivanje 4,1*30	kom	1.300,00
19	07258	Podloška za staklo PVC 2/3/5mm	kom	5.838,00
20	07390	Drveni elementi za brodski pod J/S (24*98*770)	m'	440,70
21	10841	PVC vijak 4,1*45	kom	156,00
22	10854	Cilindar 83mm za ulazna vrata sistem 60/ALSA 4K (BRL01)	kom	26,00
23	12450	Drveni elementi lamelirani J/S (51*95mm, 2050 KL C1/C2)	m'	117,26
24	12609	Lajsna 18*14*1830	kom	57,20
25	12761	Drveni elementi lamelirani J/S (51*95mm, 950 KL C1/C2)	m'	81,38
26	14304	Brtva za prozore drvene - P111 crna (unutarnja)	m'	406,02
27	14383	Drveni elementi za prozore 68mm - 4,3m (86*72)	m'	5,00
28	16040	Lajsna 18*14*800	kom	57,20
29	17185	Drvo HRAST (50mm)	m3	0,04
30	17186	Vodena transparentna impregnacija za HRAST-antitanin (YM-M092 - fagus)	lit	7,96
31	1053673	PRIHVATNIK GORNJEG UPADA 12MM GORNJI -ARX	grt	52,00
32	1053674	PRIHVATNIK GORNJEG UPADA 12MM DONJI -ARX	grt	52,00
33	1097975	Getriba 35/70/16/7/2200/4R - FR	kom	52,00
34	19455	Brtva za prozore drvene - P111 FHS svijetli hrast	m'	1.722,20
35	1097097	ARX SPIN RUBNI POGON M700 2P D7,5 (601-700)	kom	15,00
36	1097098	ARX SPIN RUBNI POGON M900 2P D7,5 (701-900)	kom	45,00
37	1097103	ARX SPIN RUBNI POGON M1300 3P D7,5 (1201-1300)	kom	15,00
38	1097112	ARX SPIN RUBNI POGON M2200 4P D7,5 (2001-2200)	kom	23,00
39	20100	Drveni elementi za okapnicu J/S (22*20*1200, KL C1) FSC	m'	81,60
40	1097095	ARX SPIN RUBNI POGON M500 2P D7,5 (400-500)	kom	60,00
41	20804	Drveni elementi za okapnicu J/S (22*20*750, KL C1) FSC	m'	84,75
42	20805	Drveni elementi za okapnicu J/S (22*20*1000, KL C1) FSC	m'	91,00
43	20813	Drveni elementi lamelirani J/S (51*86*2220,4300 KL C1/C2) FSC	m'	163,62
44	20819	PVC krilo sporednih vrata 58*92 KBE 3K sf (713.27)	m'	169,00
45	20823	PVC lajsna za staklo 12mm KBE 3K (012)	m'	140,40
46	20824	PVC klips profil 50mm KBE 3K (746)	m'	140,40
47	20836	PVC štok 58*63 KBE 3K sf (908.07)	m'	136,24
48	20875	Drveni elementi lamelirani J/S (51*65mm, KL C1/C2) FSC	m'	3.290,30
49	20876	Drveni elementi lamelirani J/S (51*95mm, KL C1/C2)	m'	60,62
50	21541	Armatura 31,5*25*1,25 (207A)	m'	93,60
51	21544	Armatura 39*38*1,25 (613AU)	m'	67,60
52	21549	Umetak za prag KBE (UTC-753)	par	104,00
53	26177	Drveni elementi za preklopnu letvu J/S (43*57*4300) FSC	m'	248,65
54	1097121	ARX SPIN RUBNI POGON 1860 3P D7,5 (1801-2000)	kom	15,00
55	26488	Vodeni transparentni završni lak za HRAST-FR (2012330222Z6D)	kg	20,12
56	1083213	ARX SPIN ZATVORNI ELEMENT 7/8 -za rolicu	kom	224,00
57	1033472	CILINDRIČNA SPOJNICA FI 16 M	kom	104,00
58	1033471	CILINDRIČNA SPOJNICA FI 16 Ž	kom	104,00
59	1083208	ARX ZE KBE 58 AD 9	kom	104,00
60	1097116	ARX SPIN RUBNI POGON 860 1P D7,5 (801-1000)	kom	30,00
61	1097138	ARX SPIN ZASUN ZA RASPORNI POGON 140/11	kom	163,00

Prilog 7: Dokument za usporedbu potrebnog i materijala na skladištu

Potreban okov

									Total	
Šifra	Naziv elementa	Jed. Mjere	skl 16.8.	68	69	71	Pevec		Ukupno	
1097 **080**	Rubni pogon M **500** 1P D7,5	kom	3				7		**7**	-4
1097 **091**	Rubni pogon M **900** 2P D7,5	kom	14		78		5		**83**	-69
1097 **092**	Rubni pogon M **1400** 3P D7,5	kom	6		26				**26**	-20
1083 **314**	Utorno nagibne **škare**	kom	25		130		12		**142**	-117
1033 **481**	Cilindrična spojnica **trokraka fi 14**	kom	36		234		24		**258**	-222
1097 **095**	Rubni pogon **500** 2P D7,5	kom	3		120	60	2		**182**	-179
1097 **096**	Rubni pogon **600** 2P D7,5	kom							**0**	0
1097 **097**	Rubni pogon **700** 2P D7,5	kom	26	30	15	15			**60**	-34
1097 **098**	Rubni pogon **900** 2P D7,5	kom	5			45	8		**53**	-48
1097 **099**	Rubni pogon **1000** 2P D7,5	kom	6						**0**	6
1097 **101**	Rubni pogon **1100** 3P D7,5	kom	10						**0**	10
1097 **102**	Rubni pogon **1200** 3P D7,5	kom	3	10					**10**	-7
1097 **103**	Rubni pogon **1300** 3P D7,5	kom	9			15			**15**	-6
1097 **110**	Rubni pogon **2000** 4P D7,5	kom	3	10					**10**	-7
1097 **112**	Rubni pogon **2200** 4P D7,5	kom	4	10		23			**33**	-29
1097 **114**	Rasporni pogon **460** D7,5	kom	9						**0**	9
1097 **115**	Rasporni pogon **660** 1P D7,5	kom	9		15				**15**	-6
1097 **116**	Rasporni pogon **860** 1P D7,5	kom	5	75	45	30	3		**153**	-148
1097 **117**	Rasporni pogon **1060** 1P D7,5	kom	6	40	15	60			**115**	-109
1097 **118**	Rasporni pogon **1260** 1P D7,5	kom	8	15	60	15			**90**	-82
1097 **119**	Rasporni pogon **1460** 3P D7,5	kom	6			15			**15**	-9
1097 **120**	Rasporni pogon **1660** 3P D7,5	kom	5	15					**15**	-10
1097 **121**	Rasporni pogon **1860** 3P D7,5	kom	9	30		15			**45**	-36
1097 **122**	Rasporni pogon **2060** 4P D7,5	kom	11	25		15			**40**	-29
1097 **124**	Rasporni pogon **460** D14,5	kom	7						**0**	7
1097 **125**	Rasporni pogon **660** 1P D14,5	kom	13						**0**	13
1097 **126**	Rasporni pogon **860** 1P D14,5	kom	9						**0**	9
1097 **127**	Rasporni pogon **1060** 1P D14,5	kom	7	13					**13**	-6
1097 **129**	Rasporni pogon **1260** 1P D14,5	kom	3			13			**13**	-10
1097 **130**	Rasporni pogon **1460** 3P D14,5	kom	8	13					**13**	-5
1097 **132**	Rasporni pogon **1660** 3P D14,5	kom	3						**0**	3
1099 **134**	Rasporni pogon **1860** 3P D14,5	kom	8						**0**	8
1097 **136**	Rasporni pogon **2060** 4P D14,5	kom	7	13					**13**	-6
1007 **085**	Pogon za preklopni profil	kom	16	39		13			**52**	-36
1103 **211**	Spin zapah **140/11**	kom	9	239	135	163	3		**540**	-531
109 **3890**	Rubni zasun	kom	8	162		56			**218**	-210
110 **1491**	Podloga rubnog zasuna 20 mm - **kockica crna**	kom				56			**56**	-56
109 **3891**	Podloga rubnog zasuna 7/8 - **uska crna**	kom		162		56			**218**	-218
100 **7386 / 1106111**	Upadnica drvo 12/20 2 rupe	kom	14	410	270	327	6		**1.013**	-999
1082 **188**	Pokrivna **plastika** za dvok.prozor	kom	0	452	270	326	6		**1.054**	-1.054
1033 **492**	Cilindrična spojnica fi **14 Ž**	kom	87	1810	1130	1628	38		**4.606**	-4.519
1033 **493**	Cilindrična spojnica fi **14 M**	kom	87	1810	1130	1628	38		**4.606**	-4.519
1100 **146**	C51	kom	51	579	639	598	40		**1.856**	-1.805
1097975	ARX door zatvarač **35**/70/16	kom	22	10	48	52			**110**	-88
1053674	ARX door prihvatnik za DRVO **donji**	kom	3	10	48	52			**110**	-107
1053673	ARX door prihvatnik za DRVO **gornji**	kom	3	10	48	52			**110**	-107
108 **3213**	ARX spin zatvorni element DRVO rolica 4	kom	11	85	192	224	8		**509**	-498
1297	Spojnica rustik M+Ž	par	24		112		8		**120**	-96
1033471	Cilindrična pojnica fi **16 Ž**	kom	0			104			**104**	-104
1033472	Cilindrična spojnica fi **16 M**	kom	0			104			**104**	-104
1043667	Cilindrična spojnica **četverokraka fi 14 Ž**	kom	16						**0**	16
1043668	Cilindrična spojnica **četverokraka fi 14 M**	kom	16						**0**	16
1105375	Upadnica zasuna 18 mm	kom	32	68		31			**99**	-67
1108183	Rubni zasun 20 mm 7/8	kom	11	188		32			**220**	-209
1414	Prstići	par	98						**0**	98
1097974	ARX door zatvarač **25**/70/16	kom		52	26	26			**104**	-104
1100777	ARX door **prihvatnik** za PVC	kom		52	26	26			**104**	-104
1097659	Spojnica **Otlav** CF P44 145 A3 07	kom		208	104	104			**416**	-416
1097660	Spojnica **Otlav** CF P44 145 A3 04	kom		208	104	104			**416**	-416
108 **3208**	Spin ZE **os 9mm**	kom		208	104	104			**416**	-416
o5330	Šarnir 60*60*1,5 - 32251								**0**	0
1800	Bajc jela	l		112	172	152			**436**	-436

Prilog 8: Narudžbenica

SOLDUS

Soldus d.o.o.
Radnička cesta 27
10000 Zagreb
OIB: 48865649031
Proizv. pogon: Lovrečan 116, 49247 Zlatar Bistrica

Dobavljač:
KOVINOPLASTIKA d.o.o.
Kovinska 29
Zagreb - Susedgrad
Tel: 01 34 51 609

Lovrečan: 17.8.16.

NARUDŽBA: 0190 AK / 2016

Šifra	Naziv elementa	JM	Cijena kn/kom	Količina	Total kn
1097080	Rubni pogon M 500 1P D7,5	kom	1,00	**10**	10,00
1097091	Rubni pogon M 900 2P D7,5	kom	1,00	**80**	80,00
1097092	Rubni pogon M 1400 3P D7,5	kom	1,00	**30**	30,00
1099152	Utorno nagibne škare	kom	1,00	**120**	120,00
1033481	Cilindrična spojnica trokraka fi 14	kom	1,00	**230**	230,00
1097095	Rubni pogon 500 2P D7,5	kom	1,00	**190**	190,00
1097097	Rubni pogon 700 2P D7,5	kom	1,00	**40**	40,00
1097098	Rubni pogon 900 2P D7,5	kom	1,00	**60**	60,00
1097102	Rubni pogon 1200 3P D7,5	kom	1,00	**10**	10,00
1097103	Rubni pogon 1300 3P D7,5	kom	1,00	**10**	10,00
1097110	Rubni pogon 2000 4P D7,5	kom	1,00	**10**	10,00
1097112	Rubni pogon 2200 4P D7,5	kom	1,00	**40**	40,00
1097115	Rasporni pogon 660 1P D7,5	kom	1,00	**10**	10,00
1097116	Rasporni pogon 860 1P D7,5	kom	1,00	**160**	160,00
1097117	Rasporni pogon 1060 1P D7,5	kom	1,00	**120**	120,00
1097118	Rasporni pogon 1260 1P D7,5	kom	1,00	**90**	90,00
1097119	Rasporni pogon 1460 3P D7,5	kom	1,00	**20**	20,00
1097120	Rasporni pogon 1660 3P D7,5	kom	1,00	**20**	20,00
1097121	Rasporni pogon 1860 3P D7,5	kom	1,00	**40**	40,00
1097122	Rasporni pogon 2060 4P D7,5	kom	1,00	**40**	40,00
1097127	Rasporni pogon 1060 1P D14,5	kom	1,00	**10**	10,00
1097129	Rasporni pogon 1260 1P D14,5	kom	1,00	**20**	20,00
1097130	Rasporni pogon 1460 3P D14,5	kom	1,00	**10**	10,00
1097136	Rasporni pogon 2060 4P D14,5	kom	1,00	**10**	10,00
1007085	Pogon za preklopni profil	kom	1,00	**40**	40,00
1103211	Spin zapah 140/11	kom	1,00	**540**	540,00
1093890	Rubni zasun	kom	1,00	**220**	220,00
1093891	Podloga rubnog zasuna 7/8	kom	1,00	**230**	230,00
1101491	Podloga rubnog zasuna 20 mm	kom	1,00	**60**	60,00
1007386/1106111	Upadnica rubnog zasuna	kom	1,00	**1000**	1.000,00
1082188	Pokrivna plastika za dvok.prozor	kom	1,00	**1100**	1.100,00
1033492	Cilindrična spojnica fi 14 Ž	kom	1,00	**4600**	4.600,00
1033493	Cilindrična spojnica fi 14 M	kom	1,00	**4600**	4.600,00
1097975	ARX door zatvarač 35/70/16	kom	1,00	**100**	100,00
1053674	ARX door prihvatnik za DRVO donji	kom	1,00	**120**	120,00
1053673	ARX door prihvatnik za DRVO gornji	kom	1,00	**120**	120,00
1083213	ARX spin zatvorni element DRVO	kom	1,00	**500**	500,00
1097974	ARX door zatvarač 25/70/16	kom	1,00	**150**	150,00
1100777	ARX door prihvatnik za PVC	kom	1,00	**150**	150,00
1083208	ARX spin zatvorni element PVC os 9	kom	1,00	**600**	600,00
1097659	Spojnica Otlav CF P44 145 A3 07	kom	1,00	**600**	600,00
1097660	Spojnica Otlav CF P44 145 A3 04	kom	1,00	**600**	600,00
1297	Spojnica rustik M+Ž	par	1,00	**100**	100,00
1033471	Cilindrična spojnica fi 16 Ž	kom	1,00	**110**	110,00
1033472	Cilindrična spojnica fi 16 M	kom	1,00	**110**	110,00
1105375	Upadnica zasuna 18 mm	kom	1,00	**70**	70,00
1108183	Rubni zasun 20 mm 7/8	kom	1,00	**220**	220,00
1100146	C51	kom	1,00	**1900**	1.900,00
1800	Cromaprotect imregnacija 91093-7151	l	1,00	**720**	720,00
				Ukupno:	19.940,00
				PDV 25%	4.985,00
				Ukupno:	**24.925,00**

Uvjeti plaćanja: prema ugovoru

Rok isporuke: 19.8.2016

Napomena: K68,69,71, Pevec

Prilog 9: Otpremnica

KOVINOPLASTIKA
ZAGREB d.o.o.

ALVEUS | ARX |

Otpremnica
91600055

ZAGREB datum: 17.08.16
Datum otpreme: 17.08.16
Ugovor :
Narudžba : NR.0190 AK/2016
Valuta plaćanja : 15.11.16
Komercijalist : Branimir Mlinac
Narudžbu izradio : Belina Ivica
Model plaćanja : 11203-91600055

SOLDUS d.o.o.
Radnička 27
10000 ZAGREB

OIB: 48865649031, MB: 2129787 Šifra kupca: 11203

Adresa dostave : SOLDUS d.o.o.
Radnička 27 10000 ZAGREB

R.	Šifra	Naziv robe	JM	Količina	Isporučeno	Razlika	Cijena	Vrijednost	%Rab	%A.R	%PDV
1	1053673	ARX DOOR PRIHVATNIK GORNJEG UPADA 12MM GORNJI	GRT	120,000	120,000		1.87	224.40	0	0	25.00
2	1053674	ARX DOOR PRIHVATNIK GORNJEG UPADA 12MM DONJI	GRT	120,000	120,000						
3	1097080	ARX SPIN RUBNI POGON M 500 1P D7,5	KOM	10,000	10,000						
4	1097091	ARX SPIN RUBNI POGON M 900 2P D7,5	KOM	80,000	80,000						
5	1097092	ARX SPIN RUBNI POGON M 1400 3P D7,5	KOM	30,000	30,000						
6	1097095	ARX SPIN RUBNI POGON 500 2P D7,5	KOM	190,000	190,000						
7	1097097	ARX SPIN RUBNI POGON 700 2P D7,5	KOM	40,000	40,000						
8	1097098	ARX SPIN RUBNI POGON 900 2P D7,5	KOM	60,000	60,000						
9	1097102	ARX SPIN RUBNI POGON 1200 3P D7,5	KOM	10,000	10,000						
10	1097103	ARX SPIN RUBNI POGON 1300 3P D7,5	KOM	10,000	10,000						
11	1097110	ARX SPIN RUBNI POGON 2000 4P D7,5	KOM	10,000	10,000						
12	1097112	ARX SPIN RUBNI POGON 2200 4P D7,5	KOM	40,000	40,000						
13	1097115	ARX SPIN RASPORNI POGON 660 1P D7,5	KOM	10,000	10,000						
14	1097116	ARX SPIN RASPORNI POGON 860 1P D7,5	KOM	160,000	160,000						
15	1097117	ARX SPIN RASPORNI POGON 1060 1P D7,5	KOM	120,000	120,000						
16	1097118	ARX SPIN RASPORNI POGON 1260 1P D7,5	KOM	90,000	90,000						
17	1097119	ARX SPIN RASPORNI POGON 1460 3P D7,5	KOM	20,000	20,000						
18	1097120	ARX SPIN RASPORNI POGON 1660 3P D7,5	KOM	20,000	20,000						
19	1097121	ARX SPIN RASPORNI POGON 1860 3P D7,5	KOM	40,000	40,000						

Prilog 10: Skladišna primka

SOLDUS d.o.o. - SKLADIŠNA PRIMKA broj 16/16101440 1

Dobavljač: 74 Kovinoplastika Zagreb
Skladište: MM Sirovine - Lovrečan
Datum prijema: 17.08.16

Dostavnica: 91600055
Datum Dostavnice: 17.08.16
Broj kalkulacije: 16/07101400

RB	ARTIKL#	ARTIKL	U SKLADIŠTU NA	JM D	KOL. PRIM. D	KOL. VRAĆ. D	KOL. DOŠLO D
1	1053673	PRIHVATNIK GORNJEG UPADA 12MM GORNJI -ARX		grt	120,00		120,00
2	1053674	PRIHVATNIK GORNJEG UPADA 12MM DONJI - ARX		grt	120,00		120,00
3	1097975	Getriba 35/70/16/7/2200/4R - FR		kom	100,00		100,00
4	1097080	ARX SPIN RUBNI POGON M500 1P D7,5 (251-500) OTKLOPNI		kom	10,00		10,00
5	1097091	ARX SPIN RUBNI POGON M900 2P D7,5 (501-900) OTKLOPNI		kom	80,00		80,00
6	1097092	ARX SPIN RUBNI POGON M1400 3P D7,5 (901-1400) OTKLOPNI		kom	30,00		30,00
7	1097097	ARX SPIN RUBNI POGON M700 2P D7,5 (601-700)		kom	40,00		40,00
8	1097098	ARX SPIN RUBNI POGON M900 2P D7,5 (701-900)		kom	60,00		60,00
9	1097102	ARX SPIN RUBNI POGON M1200 3P D7,5 (1101-1200)		kom	10,00		10,00
10	1097103	ARX SPIN RUBNI POGON M1300 3P D7,5 (1201-1300)		kom	10,00		10,00
11	1097110	ARX SPIN RUBNI POGON M2000 4P D7,5 (1800-2000)		kom	10,00		10,00
12	1097112	ARX SPIN RUBNI POGON M2200 4P D7,5 (2001-2200)		kom	40,00		40,00
13	1097095	ARX SPIN RUBNI POGON M500 2P D7,5 (400-500)		kom	190,00		190,00
14	1097121	ARX SPIN RUBNI POGON 1860 3P D7,5 (1801-2000)		kom	40,00		40,00
15	1097130	ARX SPIN RUBNI POGON 1460 3P D14,5 (1401-1600)		kom	10,00		10,00
16	1097116	ARX SPIN RUBNI POGON 860 1P D7,5 (801-1000)		kom	160,00		160,00
17	1097127	ARX SPIN RUBNI POGON 1060 1P D14,5 (1001-1200)		kom	10,00		10,00
18	1097117	ARX SPIN RUBNI POGON 1060 1P D7,5 (1001-1200)		kom	120,00		120,00
19	1097136	ARX SPIN RUBNI POGON 2060 4P D14,5 (2001-2200)		kom	10,00		10,00
20	1097118	ARX SPIN RUBNI POGON 1260 1P D7,5 (1201-1400)		kom	90,00		90,00
21	1097122	ARX SPIN RUBNI POGON 2060 4P D7,5 (2001-2200)		kom	40,00		40,00
22	1097119	ARX SPIN RUBNI POGON 1460 3P D7,5 (1401-1600)		kom	20,00		20,00
23	1097115	ARX SPIN RUBNI POGON 660 1P D7,5 (651-800)		kom	10,00		10,00
24	1097120	ARX SPIN RUBNI POGON 1660 3P D7,5 (1601-1800)		kom	20,00		20,00
25	1097129	ARX SPIN RUBNI POGON 1260 1P D14,5 (1201-1400)		kom	20,00		20,00

Skladištar

Kontrolor

Prilog 11: Komisijski zapisnik

SOLDUS

KOMISIJSKI ZAPISNIK Br 02/14

Datum: 27.01.14.
Dobavljač: Cartoflex, Niš, SRBIJA
Narudžba: 1238/16.12.13.
Faktura: 6/14
Datum zaprimanja: 13.01.13..
Razlog vraćanja: kupac odustao – želi staru verziju obloga

Količina za vratiti:
Furnir luk fine line hrast 2050*720 => 160 kom
Furnir luk fine line hrast 2050*760 => 160 kom
Furnir luk fine line hrast 2050*860 => 157 kom
Furnir luk fine line hrast 2050*960 => 100 kom

Skladištar: M. Škrlec

Skladišni radnik: M. Šenjug

Nabava: A. Kondres

SOLDUS d.o.o.
ZAGREB, Radnička cesta 27

Soldus d.o.o. • Radnička cesta 27 • 10000 Zagreb • Hrvatska
Tel: +385 (0) 1 6055 136
Fax: +385 (0) 1 6187 606
Web: www.soldus.hr
E-mail: email@soldus.hr

MB: 2129787

Centar banka ŽR: 2382001-1100264102
Erste & Steiermarkische Bank ŽR: 2402006-1100548870
Splitska banka ŽR: 2330003-1100369188

Prilog 12: Reklamacijski zapisnik

SOLDUS

REKLAMACIJSKI ZAPISNIK Br 02/14

Datum: 27.01.14.
Dobavljač: Cartoflex, Niš, SRBIJA
Narudžba: 1238/16.12.13.
Faktura: 6/14
Izvozna reklamacija: 15156/126 od 10.01.14.
Uvozna deklaracija: MRN 14HR030171U0006026 od 13.01.14.
Kontakt osoba dobavljača: g. Milan Grozdanović

Oštećena /premalo isporučena ili neisporučena roba / **neadekvatna roba**
-razlika će se odbiti od vaše fakture
Previše isporučeno ili nenaručeno/Oštećena roba
-povrat robe

Poštovani,

Uzimajući u obzir činjenicu da je prethodna pošiljka Anatolija obloga hrast u cijelosti reklamirana zbog loše kvalitete, bili smo prisiljeni novu pošiljku obloga uzeti u verziji fine line. Istu robu smo zaprimili 13.01.14. po Vašoj fakturi 5/14 no naši stalni kupci odustali su od finalnih proizvoda u ovoj verziji i definitivno traže vrata u prijašnjoj verziji furnira. Iz istog razloga vraćamo Vam dio pošiljke i molimo da nam po dimenzijama pošaljete staru verziju obloga.

Vraćamo:
Furnir luk fine line hrast 2050*720 => 160 kom
Furnir luk fine line hrast 2050*760 => 160 kom
Furnir luk fine line hrast 2050*860 => 157 kom
Furnir luk fine line hrast 2050*960 => 100 kom

Ukupna vrijednost robe za povrat: 5.770,00 €

A. Kondres

SOLDUS d.o.o. ZAGREB Radnička cesta 27

Soldus d.o.o. • Radnička cesta 27 • 10000 Zagreb • Hrvatska
Tel: +385 (0) 1 6055 136
Fax: +385 (0) 1 6187 606
Web: www.soldus.hr
E-mail: email@soldus.hr

MB: 2129787

Centar banka ŽR: 2382001-1100264102
Erste & Steiermarkische Bank ŽR: 2402006-1100548870
Splitska banka ŽR: 2330003-1100369188

Prilog 13: Suglasnost za vraćanje robe

CARTOFLEX

Preduzeće za proizvodnju usluge i promet CARTOFLEX doo
Donji Matejevac bb, NIŠ tel/fax 018/4653 087 www.cartoflex.co.rs
e-mail: office@cartoflex.co.rs
tekuci racun broj: **220-39154-97** Procredit bank **PIB SR103815441**

SAGLASNOST ZA VRAĆANJE ROBE 02/14

Ovom izjavom potvrđujemo da smo saglasni za delimično vraćanje robe koja je prodata dana 16.12.2013. kompaniji „SOLDUS“ d.o.o.,sa adresom Radnička cetsa 27, 10000 Zagreb, Hrvatska, po broju fakture 6/14 i izvovnoj deklaraciji 15156/126 od 10.01.2014, a na osnovu neadekvatnog kvaliteta robe, koje su navedene u reklamacijskom zapisniku br. 02/14, sa datumom od 27.01.2014.

Za “CARTOFLEX”

Bogoljub Mladenović

Grozdanović Milan

Prilog 14: Izjava uz povrat robe

SOLDUS

IZJAVA UZ POVRAT ROBE

Datum: 27.01.14.
Dobavljač: Cartoflex, Niš, SRBIJA
Narudžba: 1238/16.12.13.
Faktura: 6/14
Izvozna reklamacija: 15156/126 od 10.01.14.
Uvozna deklaracija: MRN 14HR030171U0006026 od 13.01.14.
Kontakt osoba dobavljača: g. Milan Grozdanović

Oštećena /premalo isporučena ili neisporučena roba / **neadekvatna roba**
-razlika će se odbiti od vaše fakture
Previše isporučeno ili nenaručeno/Oštećena roba
-povrat robe

Uzimajući u obzir činjenicu da je prethodna pošiljka Anatolija obloga hrast u cijelosti reklamirana zbog loše kvalitete, bili smo prisiljeni novu pošiljku obloga uzeti u verziji fine line. Istu robu smo zaprimili 13.01.14. po Vašoj fakturi 5/14 no naši stalni kupci odustali su od finalnih proizvoda u ovoj verziji i definitivno traže vrata u prijašnjoj verziji furnira. Iz istog razloga vraćamo dobavljaču dio pošiljke:

Furnir luk fine line hrast 2050*720 => 160 kom
Furnir luk fine line hrast 2050*760 => 160 kom
Furnir luk fine line hrast 2050*860 => 157 kom
Furnir luk fine line hrast 2050*960 => 100 kom

Ukupna vrijednost robe za povrat: 5.770,00 €

A. Kondres

SOLDUS d.o.o. ZAGREB Ulica grada Gorica 27

Prilog 15. Prikaz radnog naloga

RADNI NALOG - zahtjevnica za materijal

Za razdoblje od: 01.01.2012 do: 31.12.2012

Broj naloga: RN 2012/3 Skl dok:01 Datum: 25.10.2012

Datum: 25.10.2012 **Datum početka:** 25.10.2012 **Narudžba:** NAK4
Datum završetka: 25.10.2012 **Naručioc:** PERO

Proizvod: PPA4KB-1-600x600/1-OZL TEST 1 PVC PROZOR ALSA 4K/BIJELO -1-600x600/1-OZL **Količina:** 1,000 **Cijena:** 0,000

Rb.	Šifra	skl	Naziv materijala	Jmj	Količina	Cijena	Vrijednost
Osnovni materijal:							
1	SPRI-000005/02		POLUOLIVA	kom	1,000	111,000	111,000
2	SOK1-000006/02		CMP DK PRIKLJUČAK POGONA DO 1000	kom	2,550	0,000	0,000

LITERATURA

Knjige:

[1] Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.

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

[3] Hutt, D., Speh, W.: Business Marketing Management, 3rd edition, TheDrydenPress, Chicago, 1989.

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

[5] Ferišak,V., Stihović, I.: Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, 1989.

[6] Monezka, R., Handfield, R., Giunipero, L., Patterson, J.: Purchasing and Supply Chain Management, fourth edition, South – Western, 2009.

[7] Mlikotin Tomić, D.: Pravo međunarodne trgovine, Školska knjiga, Zagreb, 1999.

[8] Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, Zagreb, 2002.

[9] Lovrete, S., Radunović,D., Kalinić, V: Marketing u trgovini, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 1991.

Znanstveni i stručni članci:

[10] Krpan, LJ., Varga, D., Maršanić, R., Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Tehnički glasnik, Vol.9 No.3 Rujan 2015.

[11] Perčić M., Kozina G., Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, Tehnički glasnik, Vol.5 No.1 Srpanj 2011.

Internet stranice:

[12] http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/isut%202013/05_Sustav%20pisanih%20 poslovni h%0komunikacija%20NOVO.pdf (13.08.2016)

[13] http://limun.hr/main.aspx?id=16776 (27.07.2016.)

[14] http://businessdictionary.com/definition/purchase-order.html (27.07.2016.)

[15] http://www.vup.hr/_Data/Files/13031413623888.pdf (28.07.2016.)

[16] http://www.dzs.hr/Hrv/intrastat/intrastat.htm (13.8.2016.)

[17] http://www.dzs.hr/Hrv/intrastat/intrastat.htm (13.08.2016.)

[18] http://web.efzg.hr/dok/trg/bknezevic/mnab2012/mnab2012sem09.pdf (13.08.2016)

[19] http://www.konplast.hr/dokumenti/kipos_help/help.html

POPIS SLIKA

Slika 1. Utjecaj varijable količina na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe 9
Slika 2: Rizici u nabavite 15
Slika 3: Elementi procesa nabave 16
Slika 4: Odvijanje procesa nabave 18
Slika 5: Linijska organizacija prostorno centralizirane nabave 36
Slika 6: Organizacijska shema poduzeća 39
Slika 7: Neki od najznačajnijih PVC proizvoda poduzeća 40
Slika 8: Neki od najznačajnijih proizvoda od drva 41
Slika 9: Neki od najznačajnijih aluminijskih proizvoda poduzeća 41
Slika 10: Prikaz zaglavlja dokumenta 52
Slika 11: Krojna lista 53
Slika 12: Prikaz mjesta definiranja minimalne zalihe 54
Slika 13: Lista minimalnih zaliha 55

POPIS TAPLICA

Tablica 1: Praćenje ostvarenja plana realizacije prodaje za 2015. godinu 43
Tablica 2: Praćenje ostvarenja plana realizacije nabave za 2015. godinu 44
Tablica 3: Veze među dokumentima i skladištima u programu KIPOS 51

POPIS PRILOGA

Prilog 1: Prikaz financijskih podataka 58
Prilog 2. Narudžba kupca 59
Prilog 3. Narudžba prema proizvodnji 60
Prilog 4. Radni nalog 61
Prilog 5. Radni list 62
Prilog 6: Materijalna izdatnica 63
Prilog 7: Dokument za usporedbu potrebnog i materijala na skladištu 65
Prilog 8: Narudžbenica 65
Prilog 9: Otpremnica 67
Prilog 10: Skladišna primka 67
Prilog 11: Komisijski zapisnik 69
Prilog 12: Reklamacijski zapisnik 70
Prilog 13: Suglasnost za vraćanje robe 71
Prilog 14: Izjava uz povrat robe 72
Prilog 15. Prikaz radnog naloga 73