Operativna nabava na primjeru građevinskog poduzeća Kamgrad d.o.o.

Anetić, Stela

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:195962

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet - Zagreb

Preddiplomski stručni studij Poslovne ekonomije

OPERATIVNA NABAVA NA PRIMJERU GRAĐEVINSKOG PODUZEĆA KAMGRAD d.o.o.

Završni rad

Stela Anetić

Zagreb, rujan 2021.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet - Zagreb

Preddiplomski stručni studij Poslovne ekonomije

smjer Trgovinsko poslovanje

OPERATIVNA NABAVA NA PRIMJERU GRAĐEVINSKOG PODUZEĆA KAMGRAD d.o.o.

OPERATIONAL PROCUREMENT ON THE EXAMPLE OF A CONSTRUCTION COMPANY KAMGRAD d.o.o.

Završni rad

Studentica: Stela Anetić

JMBAG: 0067572137

Mentor: prof.dr.sc. Blaženka Knežević

Zagreb, rujan 2021.

Sažetak

Nabava je jedna od glavnih funkacija svakog poduzeća. Ona vodi računa o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poduzeća. Operativno poslovanje nabave se odnosi na aktivnosti koje se svakodnevno obavljalju kako bi se na vrijeme ostvarile sve definirane potrebe poduzeća vezane za pripremu i kupnju, isporuku, dopremu, prijama i skladištenja proizvoda te njihova disponiranja u skladu sa zahtjevima korisnika. Cilj izrade ovog rada je upoznati se s procesom operativne nabave te prikazati na koji je način ona implementirana na primjeru građevinskog poduzeća Kamgrad d.o.o..

Ključne riječi: *operativna nabava, elementi nabave, nabavni proces, građevinsko poduzeće*

Summary

Procurement is one of the main functions of every company. It takes care of the supply of materials, equipment, services and energy needed to achieve the goals of the company. Procurement operations refer to activities that are performed on a daily basis in order to achive, in a timely manner, all the defined needs of the company related to the preparation and purchase, delivery, delivery, receipt and storage of products and their disposal in accordance with customer requirements. The aim of this paper is to get acquainted with the process of operational procurement and to show how it is implemented on the example of the construction company Kamgrad d.o.o.

Key words: *operational procurement, elements of procurement, procurement process, construction company*

STELA ANETIC

Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI RAD (vrsta rada) isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 30.09.2021

(potpis)

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Predmet i cilj rad 1

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja 1

1.3. Struktura rada 1

2. OPĆENITO O NABAVI 2

2.1. Pojam nabave 2

2.2. Ciljevi nabave 5

2.3. Svrha nabave 7

2.4. Rizik nabave 8

3. GRAĐEVINSKO PODUZEĆE KAMGRAD d.o.o. 9

3.1. Općenito o poduzeću Kamgrad d.o.o. 9

3.2. Projekti poduzeća Kamgrad d.o.o. 10

3.3. Politika sustava upravljanja 11

4. OPERATIVNO POSLOVANJE NA PRIMJERU GRAĐEVINSKOG PODUZEĆA KAMGRAD D.O.O. 13

4.1. Zahtjev za nabavu 15

4.2. Upit 17

4.3. Ponuda 21

4.4. Vođenje pregovora 27

4.5. Ugovor o nabavi 29

4.6. Narudžba 32

4.7. Elektronička nabava 35

5. POSLOVNI POSTUPCI ODJELA NABAVE U PODUZEĆU KAMGRAD D.O.O. 39

5.1. Opis postupka zaključivanja ugovora o nabavi 39

5.2. Opis postupka nabave sirovine i materijala 40

5.3. Opis postupka nabave smještaja i prehrane radnika gradilišta 41

5.4. Opis postupka nabave opreme i strojeva koji se služe za izvođenje radova 42

5.5. Opis postupka nabave automobila 43

5.6. Opis postupka nabave radne i zaštitne odjeće i opreme 43

6. POTEŠKOĆE USLIJED PANDEMIJE COVID-19 45

7. ZAKLJUČAK 46

8. LITERATURA 47

9. POPIS SLIKA I TABLICA 50

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rad

Predmet ovog rada je teorijski prikazati i analizirati aktivnosti te poslove vezane uz postupak nabavljanja te prikazati na koji način je operativna nabava implementirana na primjeru građevinskog poduzeća Kamgrad d.o.o.. Shodno tome, cilj rada je utvrditi važnost operativne nabave i njenih elemenata za uspješnost poslovanja poduzeća te koncipirati prijedlog za poboljšanje sustava nabavljanja unutar poduzeća.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

U ovom završnom radu korišteni su sekundarni izvori podataka bazirani na stručnoj literaturi, online izvori, te interni dokumenti poduzeća Kamgrad d.o.o., dok su primarni podatci korišteni u praktičnom dijelu rada dobiveni iz direktnog intervjua sa zaposlenicima prilikom odrade stručne prakse. Što se metoda tiče, u radu su korištene induktivna i deduktivna metoda. Prva se odnosi na donesene zaključke kojima se iz dva ili više pojedinačnih sudova dobiva novi opći sud. S druge strane, deduktivna se metoda odnosi na oblik zaključivanja pri kojem se od jednog općeg suda dobiva novi sud. Također, korištene su metode deskripcije, analize te generalizacije.

1.3. Struktura rada

Završni rad je strukturiran u sedam poglavlja. Prvo dio rada je uvod i u njemu se objašnjava cilj i metode pisanja rada. Drugi dio odnosi se na općenito upoznavanje s nabavnom, njeni ciljevi i rizici. Treći dio je predstavljanje poduzeća Kamgrad d.o.o. kao najznačajnijeg građevinskog poduzeća Hrvatske. U četvrtom dijelu se opisuje operativna nabava te se utvrđuje značenje njenih elemenata u poslovanju na primjeru poduzeća. Peti dio rada odnosi se na poslovne postupke odjela nabave poduzeća. U šestom dijelu navode se poteškoće koje su nastave usred pandemije te naposljetku sedmi dio gdje su navedena završna razmatranja proizašla iz pisanja ovog rada.

2. OPĆENITO O NABAVI

2.1. Pojam nabave

Upravljanje nabavom kreće od 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.[1]

U povijesti se nabava bazirala bavljenjem uglavnom administrativnim poslovima naručivanja, reklamiranja manjka robe, skladištenja i izdavanja materijala prema korisničkim zahtjevima. Danas nabava više nije funkcija koja sadrži taktičke zadatke vezane za izvršavanje zahtjeva za nabavu uz što niže nabavne cijene, već sve više postaje strategijska funkcija, koja temelji odluke na politici stvaranja vrijednosti i sniženja ukupnih troškova. Nabava je izuzetno važna poslovna funkcija svakog poduzeća koja je zadužena za realizaciju opskrbe pojedinih potreba po odgovarajućoj kvaliteti, količini, cijeni te na odgovarajuće mjesto iz odgovarajućeg izvora.

Prema Ferišaku, nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. Kao djelatnost je izuzetno složena i značajna za uspješnost poslovanja poduzeća.[2]

Prema Stihoviću, nabava u širem smislu obuhvaća cjelokupnu djelatnost povezanu s kupnjom sredstava za proizvodnju i usluga, uz kupnju uključuje i aktivnosti koje joj prethode i slijede.[3]

---

[1] Krpan, Lj., Varga, D., Maršanić, R., (2015.) Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Rijeka, str. 327 Dostupno na: file:///C:/Users/DELL/Downloads/tj_9_2015_3_327_336%20(3).pdf

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

[3] Stihović L., Ferišak, V., (1989.) Nabava i materijalno poslovanje, „Informator", Zagreb, str. 1

Autor Vilim Ferišak u svojoj knjizi je prikazao kako nabavu možemo gledati u aspektu uže i šire nabave.

Nabava u užem smislu (engl. Procurement) podrazumijeva skup operativnih aktivnosti koji se obavljaju pri procesu nabavljanja pojedinog objekta nabave. To su aktivnosti koje se moraju kontinuirano izvoditi da bi se u adekvatno vrijeme ostvarile točno definirane potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava uz objekte nabave odgovarajuće kvalitete, potrebne količine, optimalnih cijena, na zadanom mjestu te važećem roku odnosno odgovarajućem vremenu dostave. U pogledu objekta nabave podrazumijeva se: nabava odgovarajućeg materijala (sirovina, pomoćnih i pogonskih materijala), dijelova, sklopova, sustava i solucija te trgovačke robe, itd.

Operativne aktivnosti u procesu nabave u užem smislu:

- primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu,
- upiti dobavljačima,
- prijam i vrednovanje ponuda,
- vođenje pregovora,
- naručivanje,
- izbor dobavljača,
- praćenje rokova isporuke,
- prijam i ispitivanje naručene robe i ostalih pratećih dokumenata,
- reklamacije,
- vođenje evidencija/datoteka nabave,
- kontrola poslovanje nabave,
- kontrola s drugim službama poduzeća,
- izvještavanje instanci,
- prodaja otpatka i viškova materijala.[4]

[4] Ferišak, V., (2006) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb,. str. 3

Nabava u širem smislu (engl. Purchasing; Supply Management) podrazumijeva strategijske zadatke koji su nužni za povečanje efikasnosti i ostvarene zarade pojedinog poslovnog tijela. Kod objekta nabave u širem smislu osim prethodno navedenih stavka kod nabave u užem smisli podrazumijevamo i nabavu usluga (održavanje, čišćenje, čuvarske službe, istraživanje i razvoj, itd.), prava (licenca, franšiza, lizing, najam, itd.), energije i sredstava za rad (opreme i investicijskih dobara).

Neke od strategijske aktivnosti u procesu nabave u širem smislu:

- stohastičko i determinističko istraživanje potreba,
- Planiranje nabave,
- Benchmarking nabave,
- Izbor sustava nabavljanja,
- Kontroling nabave,
- upravljanje mrežom opskrbe,
- Izračunavanje ekonomičnih količina nabave i normativa zaliha,
- Istraživanje tržišta nabave i izrada tržišnih studija,
- Vrijednosna analiza nabave,
- Management odnosa sa dobavljačima,
- Priprema i sklapanje dugoročnih ugovora o nabavi, itd.[5]

[5] Ferišak, V., (2006.) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, str. 3

2.2. Ciljevi nabave

Ciljevi su najvažnija svojstva svakog poduzeća i neizravno se dovode u vezu s misijom i vizijom. Veže ih to što je konkretno misija zapravo glavni cilj poduzeća te se vizija konkretnije pokazuje kroz ciljeve.[6] Kod klasične nabave cilj maksimaliziranja dobiti poduzeća pokušava se ostvariti na način da se što više snize cijene materijala i usluga, odnosno troškovi nabavljanja. Ciljeve se promatra jednodimenzionalno, tj. Isključivo kroz sniženje troškova dozvoljavanja potreba vlastite organizacije. Sniženje troška nabave materijala i usluga jedan od ciljeva je jedan od glavnih ciljeva suvremene nabave. Kako bi se realizirale koristi za dobavljače, kupce proizvoda i usluga, vlastitog poduzeća te društva u cjelini, troškove procesa nabave je nužno promatrati u cijelosti. Budući da cijeli proces planiranja započinje postavljanjem ciljeva, neprikladno postavljeni ciljevi mogu ugroziti sve ostale faze planiranja i u konačnici rezultirati nerealnim planom.[7]

Prema Ferišaku, cilj je sniziti ukupne troškove u nabavnom lancu stvaranja vrijednosti, krenuvši od subdobavljača, preko dobavljača i vlastite organizacije do krajnjih korisnika s time da se pritom povećaju koristi krajnjem potrošaču proizvoda ili usluga.[8] U suvremenom poslovanju opći su ciljevi nabave da se pribave materijali i usluge:

- funkcionalno odgovarajuće kakvoće,
- po najpovoljnijoj cijeni,
- u ekonomičnoj količini,
- u pravo vrijeme,
- s najpovoljnijih izvora,
- uz visok servis isporuke,
- uz postizanje najveće moguće zaštite okoliša i prirodnih resursa,
- uz najmanje rizike,
- uz najniže troškove,
- uz dobre odnose s dobavljačima.

---

[6] Galetić, L. (2011) Organizacija velikih poduzeća, Sinergija-nakladništvo, Zagreb
[7] Gulin D., Tušek B., Žager L. (2012.) Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 88
[8] Ferišak, V., (2000.) Elementi nabave managementa, 2. izd., Zagreb

Kriteriji razlikovanja ciljeva nabave:

1. Sadržaj ciljeva:
   - ekonomski: ostvarenje dobiti, povećanje likvidnosti, povećanje prodaje, itd.
   - monetarni: ostvarenje dobiti, ekonomičnosti poslovanja, itd.
   - nemonetarni: neovisnost, tržišna moć, društveni utjecaj, partnerstvo, proširenje tržišta, sigurnost opskrbe, itd.
   - socijalni: socijalna sigurnost djelatnika, zadovoljstvo poslom, mogućnost napredovanja, itd.
   - ekološki: osigurati kružni tijek materijala, sačuvati resurse, smanjiti potrošnju vode i energije, osigurati sigurniji prijenos opasnih tvari, itd.
2. Dimenzije ciljeva:
   - opseg ciljeva: količine koje treba nabaviti, količina isporuke, itd.
   - vremenska dimenzija: dugoročne, srednjoročne i kratkoročne potrebe, vrijeme isporuke, vrijeme držanja zaliha, itd.
   - prostorna dimenzija: mjesto potrošnje materijala, mjesto isporuke, mjesto skladištenja, itd.
3. Hijerarhija ciljeva:
   - temeljni ciljevi: ciljevi cjelokupnog poslovanja (strateški i taktički ciljevi)
   - ciljevi poslovnih funkcija: sniženje troškova procesa, povećanje kakvoće rada, usklađeni rad poslovnih funkcija, itd.
   - instrumentalni ciljevi na pojedinim područjima rada: prisutnost na tržištu, stalnost količina i izvora nabave, itd.
4. Međuovisnost ciljeva:
   - komplementarni ciljevi: ostvarenje jednog cilj ovisi i ostvarenju drugog cilja
   - konfliktni ciljevi: postoje konkurentski odnosi pa opsežnije ostvarenje jednog cilja dovodi do slabijeg ostvarenja drugog cilja
   - neutralni ciljevi: odnosi između dva cilja nisu međusobno ovisni
5. Značenje ciljeva:
   - glavni ciljevi: imaju veliko značenje
   - dodatni ciljevi: imaju manje značenje[9]

[9] Ferišak, V., (2006.) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, str. 29-30

2.3. Svrha nabave

Prema Ferišaku, svrha nabave je da poveže i uskladi potrebe vlastite organizacije sa sredstvima, uslugama i energijom, što ih sama ne proizvodi, s interesima dobavljača tim objekata opskrbe. Svrha funkcije nabave je omogućiti ostvarenje postavljenih ciljeva vezanih za opskrbu organizacije svim potrebnih sredstava, usluga i energije što ih ne proizvodi u vlastitoj režiji. Uz ti treba voditi računa da opskrba bude odgovarajuće kvalitete, prave količine, odgovarajuće cijene, pravodobnom isporukom i na pravo mjesto, i to od pouzdanih dobavljača koji savjesno izvršavaju obveze. U budućnosti je bitno uravnotežiti navedene konfliktne ciljeve donošenjem ispravnih odluka i kompromisa kako bi se ostvarila što kvalitetnija opskrba.

Uz to treba voditi računa:

1. da osiguraju kontinuirano zadovoljenje potrebe vlastite organizacije uz održavanje dobrih poslovnih odnosa s dobavljačima,
2. da razvijaju alternativne i nove izvore nabave s ciljem da se izbjegnu poteškoće u opskrbi i da se pripremi zadovoljenje novih potreba,
3. da poslove obavljaju uz poštivanje etičkih načela,
4. da uspostave način opskrbe koji će ispuniti zahtjeve sigurnosti i ekonomičnosti,
5. o razvoju kadrova i organizacijske službe, te kadrova koji sudjeluju u operativnim poslovima nabave,
6. da uspostave poslovne odnose s drugim poslovnim funkcijama u svezi s:
   - definiranjem potreba i njihova zadovoljavanja,
   - razvojem novih proizvoda,
   - pribavljanjem i distribucijom informacija s tržišta nabave i s trendovima na tržištu nabave,
   - izborom najpovoljnijih izvora nabave i dobavljača,
   - osiguranjem najpovoljnijeg odnosa kakvoća – cijena,
   - vođenjem pregovora s dobavljačima.[10]

[10] Ferišak, V., (2006.) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, str. 45

2.4. Rizik nabave

Rizik je neizbježiv suputnik svakog poslovnog pothvata te s time i nabave. U procesu nabave bitno je što više smanjiti moguću opasnost od rizika i štetu koja može nastati. Opasnosti od rizika reduciramo mjerama smanjenja rizika odlučivanja i mjerama smanjenja rizika realizacije.

Prema Russillu, rizik nabave postoji za organizaciju kada ponašanje na tržištu opskrbe i odnosi organizacije s dobavljačima stvaraju ishode koji štete ugledu tvrtke, sposobnosti, operativnom integritetu i financijskoj održivosti.[11]

Jedan od bitnih preduvjeta za smanjenje rizika u procesu nabave su prikupljene informacije. Nužno je biti osiguran relevantnim informacijama u pogledu istraživanja tržišta kako bi biili sigurni da su elementi prognoze ponude i potražnje precizno određeni. Kako bi smanjili rizik u prvodobnoj fazi ostvarenja nabave, nužni su sljedeći navedeni postupci:

- podjela štete korištenjem dobavljača,
- zajednička briga s dobavljačima,
- sklapanje ugovora o osiguranju od štete,
- prenošenje štete na druge.[12]

[11] Russill R., (2010) A Short Guide to Procurement, RiskGower Publishing, England, str. 12 Dostupno na:https://books.google.hr/books?id=sRRKLVY_YdYC&pg=PR4&dq=A+Short+Guide+to+Procurement,+Risk+Gower+Publishing,+England&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwihpcKC-qPzAhUagf0HHRnICukQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=risk%20is&f=false

[12]Peričić, M., Kozina, G., (2011) .Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, Tehnički glasnik, Vol. 5, No. 1, Varaždin, str.137 Dostupno na: file:///C:/Users/DELL/Downloads/TG_1_2011_Percic_Kozina_Znacaj_logistickog_procesa_nabave_u_poslovnom_sustavu.pdf

3. GRAĐEVINSKO PODUZEĆE KAMGRAD d.o.o.

3.1. Općenito o poduzeću Kamgrad d.o.o.

Poduzeće svoju priču započinje daleke 1979. godine, kada je Dragutin Kamenski osnovao svoj građevinski obrt iz kojeg se kasnije 1993. godine razvio sadašnji Kamgrad. Naziv Kamgrad proizlazi od prezimena osnivača Kamenski, „Kam" te nastavak „grad" kao izgradnja.

Danas sa sjedištem u industriijskoj zoni Jankomir na adresi Josipa Lončara 1H u Zagrebu, jedan je od vodećih domaćih poduzeća u sektoru graditeljstva što podupiru godine i strpljenje uloženo u razvitak i izgradnju poduzeća.

Zahvaljujući uspješnom višegodišnjem poslovanju Kamgrad se pozicionirao kao poduzeće koje karakteriziraju profesionalnost i poštivanje rokova te vrhunski stručni zaposlenici u svakom sektoru koji posjeduju visoko tehničko i organizacijsko znanje. Što se tiće uspjeha u graditeljstvu, jedino je dokazana dugoročna pouzdanost koja garantira uspjeh i zato već više od tri desetljeća u svaki svoj projekt Kamgrad ugrađuje znanje, iskustvo, vrhunske materijale i najmodernija tehnološka dostignuća.[13]

„KAMGRAD - sinonim za kvalitetnu gradnju"[14]

[13] Opće informacije o poduzeću Kamgrad d.o.o., Dostupno na: https://www.kamgrad.hr/o-nama/

[14] Slogan poduzeća Kamgrad d.o.o.

3.2. Projekti poduzeća Kamgrad d.o.o.

Većina poslova određivana od strane poduzeća Kamgrad d.o.o. bazirana je na izgradnji turističkih, uredskih, prodajnih, proizvodnih, skladišnih te sakralnih objekata za poznate investitore, zatim na proizvodnji stambenih i poslovnih jedinica za vlastitu prodaju te iznajmljivanju poslovnih prostora. Čvrsta pozicija pouzdanog poduzeća rezultirala je izgradnjom više od 400 objekata te izvođenjem različitih vrsta radova iz segmenta visokogradnje i prateće niskogradnje u proteklih 30 godina.

Danas je Kamgrad aktivan putem različitih projekata preko cijele Hrvatske. Jedni od najznačajnijih projekata su izgradnja zračne luke Zagreb, Split i Dubrovnik, izgradnja hotela Park u Rovinju, hotela Park u Poreču, Valamar Isabella resorta, Matrix Office parka u Zagrebu i rekonstrukcija rotora u Zagrebu.

Prema Kamenskom, najznačajniji trenutačni projekti su izgradnja KBC-a Rijeka, izgradnja novog turističkog resorta u Savudriji, Z centra u Zagrebu i hotela Brioni u Puli. Osim u Hrvatskoj, Kamgrad je proširio svoja gradilišta i u inozemstvo te su ona prisutna u Bosni i Hercegovini, Srbiji, Njemačkoj i Švedskoj. Trenutno su aktivna dva gradilišta u Švedskoj, gdje je poduzeće u ulozi glavnog izvođača radova na stambenim zgradama za grad Göteborg.[15]

Zadnji završeni projekt je izgradnja trgovačkog centra „Centar Z". U projekt je uloženo 620 milijuna kuna omogućeno hrvatskim kapitalom i u suradnji s domaćim tvrtkama. Centar je izgrađen na 75.000 četvornih metara površine u kvartu Špansko u Zagrebu. Kao što je prikazano na slici 1., Centar Z smješten je između trgovačkog centara City Center One West, trgovine Lidl i restorana brze hrane McDonalds Špansko. Iako tek izgrađen trgovački centar je već osvojio nagradu „European Property Awards 2020.–2021." u kategoriji najboljeg projekta trgovačkih nekretnina u Hrvatskoj.

[15] Vrdoljak, J., (2021.) Intervju za globus, Jutarnji list, Dostupno na:https://www.jutarnji.hr/globus/biznis/vlasnik-kamgrada-prijenosi-kompanija-s-generacije-na-generaciju-su-slozeni-ali-mi-cemo-uspjeti-15051175



Slika 1. Prikaz Z Centra u Španskom

Izvor:https://www.zgportal.com/zgbusiness/z-centar-zagreb-mega-trgovacki-centar-od-75-000-kvadrata-u-spanskom/ (preuzeto 12.09.2021.)

3.3. Politika sustava upravljanja

Prema Mirjani Igrec, direktorici poduzeća Kamgrad, djelatnost društva Kamgrad d.o.o. usmjerena je na pružanje cjelovite usluge vezane za razvoj, vođenje i realizaciju projekata građenja. Visoki standardi kvalitete pružanja građevinskih usluga oduvijek su bili sastavni dio poslovne politike trgovačkog društva Kamgrad d.o.o.. Cilj nam je osigurati našim klijentima pružanje potpune usluge, od odluke o izvođenju radova do primopredaje objekata te osiguranja eventualnih naknadnih radova, sve po razumnim cijenama i u optimalnim rokovima.[16]

Kamgrad neprekidno ulaže u realizaciju novih tehnologija i poslovnih procesa te ulaže u edukaciju i osobno usavršavanje znanja svakog zaposlenika sa ciljem unaprjeđenja i podizanja efikasnosti poslovanja, modernizacije poduzeća, podizanja razine sustava upravljanja, povećanja energetske učinkovitosti te sigurne konkurentnosti.

[16] Igrec, M., (2019.) direktorica Kamgrad poduzeća o politici sustava upravljanja, Dostupno na: https://www.kamgrad.hr/o-nama/politika-sustava-upravljanja/

Certifikati koje poduzeće posjeduje su sljedeći:

1. Sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2015
   Implementirana 2006. godine s ciljem zadovoljstva kupaca, dobavljača, zaposlenika i ostalih zainteresiranih strana društva svojim transparentnim poslovanjem i kvalitetnim proizvodom.
   Kamgrad je godine 2011. dobitnik Povelje Hrvatskog društva za kvalitetu za poticanje i primjenu kvalitete u hrvatskom gospodarstvu.

2. Sustav upravljanja zaštitom okoliša prema normi ISO 14001:2015
   Implementirana 2011. godine te recertificirana u 2017. godini s ciljem postizanje veće brige o zaštiti okoliša, sprečavanje štetnih utjecaja na okoliš i podizanje razine svijesti zaposlenika o potrebi zaštite okoliša.

3. Sustav upravljanje energijom prema normi ISO 50001:2018
   Implementirana s ciljem davanja prednosti energetski učinkovitim proizvodima i uslugama.

4. Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti prema normi ISO 45001:2018
   Implementirana 2014. godine te recertificirana u 2020. godini s ciljem postizanja najveće moguće razine u zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu, sprečavanje ozljeda te podizanje razine svijesti zaposlenika o potrebi zaštite zdravlja i sigurnosti na radu.[17]

[17] Certifikati poduzeća Kamgrad d.o.o., Dostupno na: https://www.kamgrad.hr/certificates/

4. OPERATIVNO POSLOVANJE NA PRIMJERU GRAĐEVINSKOG PODUZEĆA KAMGRAD D.O.O.

Operativno poslovanje nabave ili operativni management odnosi se na proces nabavljanja te dodatne poslove koji su usko povezani uz taj proces, kao na primjer: prikupljanje podataka o dobavljačima, gospodarskoj situaciji u zemlji te o konkurentima, vođenje evidencija nabave, kontrola aktivnosti nabave, itd.

Proces nabavljanja pokriva sve aktivnosti vezane za pripremu i kupnju, isporuku, dopremu, prijama i skladištenja proizvoda te njihova disponiranja u skladu sa zahtjevima korisnika. Cijeli taj proces također se još naziva i tehnika nabavljanja, postupak nabavljanja, odvijanje procedure nabavljanja i sustav nabave.

Aktivnosti procesa koje se odvijaju nakon utvrđene i opisane potrebe te izrada konkretnog plana nabave su:

- izdavanje, prikupljanje i obrada zahtjeva za nabavu,
- utvrđivanje izvora nabave i potencijalnih dobavljača,
- izrada i dostava upita dobavljačima,
- prikupljanje i ispitivanje ponuda,
- vođenje pregovora,
- ocjenjivanje i usporedba ponuda te izbor najpovoljnije ponude i donošenje odluke o nabavi,
- sklapanje ugovora o kupnji i naručivanje predmeta inputa,
- praćenje izvršenja ugovora i narudžaba te poduzimanje mjera zaštite prava u slučaju neispunjenja obveza dobavljača u skladu s odredbama ugovora,
- prijam i ispitivanje količine i kakvoće isporučene robe i/ili izvršenih usluga i reklamacije u slučaju otklona od ugovorene količine i kakvoće,
- skladištenja predmeta nabave,
- likvidacija računa dobavljača,
- komisioniranje i izdavanje predmeta nabave korisnicima.[18]

[18] Ferišak, V., (2006.) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, str. 417

Prva faza operativnog procesa je naručivanje predmeta nabave (engl. purchase order handling) koja počinje sakupljanjem i obradom zahtjeva za nabavu, kako bi se točno utvrdile potrebne količine. Nakon toga slijedi utvrđivanje i izborom izvora nabave, izradom i slanjem upita dobavljačima te prikupljanjem i analizom ponuda. Osim toga s dobavljačima se vode pregovori te se tek onda dolazi do sklapanja ugovora o kupnji. Sljedeće po redu je izvršenje ugovora odnosno narudžbe. To je faza u kojoj dobavljač treba proizvesti proizvod ukoliko ga nema na zalihi, pripremiti isporuku te zajedno sa svim potrebnim dokumentima isporuke otpremiti kupcu kao što je navedeno u ugovoru. Tek tada slijede aktivnosti manipulacije (engl. Physical handling), transporta, prijama, skladištenja i izdavanja predmeta rada.

Poduzeće uspostavlja dugoročan odnos sa nekoliko pouzdanih dobavljača i ne želi imati višestruke izvore za svaki nabavljeni proizvod. Strukturu opskrbnog lanca u mnogočemu određuju tehnologija, osobito elektronička razmjena podataka, sustav brzo reagirajuće isporuke i sustav djelotvornog prilagođivanja potražnji.[19]

Aktivnosti u procesu nabavljanja moraju biti koordinirane kako bi djelovale usklađeno bez gubljenja resursa i vremena. Vrlo je bitno uskladiti period nabavljanja s dobavljačima i skratiti vremenski period nabavljanja što možemo učiniti smanjenjem broj koraka u procesu te bi time ubrzali informacijski tijek jer bi smanjenjem koraka zapravo ukloniti korake koji ne pridodaju vrijednost a iziskuju određen rad i stvaraju troškove.[20]

Postoji nekoliko elemenata operativnog procesa nabave. Elementi procesa nabavljanja vrlo je bitno dobro upoznati i učinkovito primijeniti u nabavnom procesu iz razloga što su potrebni za uspješno obavljanje zadataka i troškova nabave.

[19] Vouk, R. (2005) Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća., Ekonomski pregled, Vol. 56, No.11, str. 1013 Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/10418
[20] Knežević, B., (2019.) Operativna nabava, (predavanje) Dostupno na: https://drive.google.com/file/d/18xHkgupexKpIX1vU50O6IO35kvKzmV4_/view

4.1. Zahtjev za nabavu

Zahtjev ili nalog za nabavu, izdaje organizacijska jedinica kojj su potrebni materijali ili usluge. U praski se osim zahtjeva za nabavu još koriste i nazivi: zahtjevnica, interna narudžba, trebovanje materijala, itd.

Dakle, zahtjevnica je dokument kojim korisnik od naručitelja potražuje nabavu roba ili usluga. Zahtjevnica uz precizni opis potrebnih roba/usluga sadrži relevantne podatke o potrebnim rokovima realizacije te sve informacije potrebne za pokretanje postupka nabave ili izradu prijedloga odluke o nabavi (plan, budžet, pravo na sukladno radnom mjestu, ugovor o radu, itd.)

Zahtjevnica mora sadržavati sljedeće elemente:

- naziv i šifra proizvoda,
- potrebne količine,
- datum ispostave naloga i podatak o osobi koja ga je ispostavila,
- podatke roka isporuke i mjesto isporuke materijala,
- oznake namjene (sirovina, potrošni materijal, pogonski materijal, novi uređaj, zamjenski uređaj, itd.),
- karakteristike materijala (kemijskog sastava, mehanika, tekućina, itd.),
- nužna ispitivanja (radiografsko, ultrazvukom, hidraulične testove, itd.),
- prijedlog potencijalnog dobavljača,
- podatke o načinu pakiranja,
- te prema potrebi drugu dokumentaciju (posebna obilježja i tehnički zahtjevi)

Zbog povećanja efikasnosti procesa nabave koriste se posebni obrasci zahtjevnice, koje odnosno ovlaštene osobe u organizacijskoj jedinici, odnosno u ovom slućaju odjela nabave. Kod poduzeća koja primjenjuju kompjutoriziran pristup procesu nabave, umjesto obrazaca zahtjevnice se koriste maske na ekranu, dok se podaci prenose elektronički. Ovako se skraćuje vrijeme procesa i smanjuju troškovi.

Prema Ferišaku, prije donošenja odluke o nabavi zahtjeve za nabavu potrebno je preispitati kako bi se utvrdilo sljedeće:

- Jesu li predmeti nabave jednoznačno specificirani?
- Je li zahtijevana vrsta i količina predmeta nabave predviđena planom nabave, ako ne na koji će način biti pokriveni troškovi nabave?
- Jesu li normirane količine i rokovi nabave?
- Postoji li ekonomska opravdanost nabave ili mogućnost supstitucije s raspoloživim ili jeftinijim materijalom?
- Mogu li se potrebni predmeti pribaviti recipročnom nabavom, kooperacijom u nabavi ili postoji mogućnost najma ili zakupa kod strojeva?
- Sadrže li zahtjevi nužne podatke i jesu li potpisani od strane ovlaštene osobe?[21]

U nastavku na slici 2. prikazana je interna zahtjevnica koja se šalje putem elektroničkog obrasca. Ovaj tip zahtjevnice namjenjen je korištenju unutar poduzeća Kamgrad d.o.o. između odjela te sadrži sve potrebne podatke kako bi odjel nabave mogao daljnje postupati u svezi s potraživanjem proizvoda.Ona sadrži: logo poduzeća s desne strane, mjesto troška koje želi nabaviti određen materijal, datum zahtjeva, kontakt osoba, broj zahtjevnice te godinu u kojoj se zahtjeb obavlja. Nakon toga slijedi redni broj artikla, naziv artikla, šifra artikla (koja se lako nalazi u katalogu koji se dostupan djelatnicima svih odjela u programu koji poduzeća koristi), jedinična mjera, količina artikla te određen rok isporuke. Na samom kraju dokumenta nužno je ostaviti ime i prezime osobe koja je zatražila materijal te osobe koja je odobrila da se taj materijal nabavi.

[21] Ferišak, V., (2006.) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, str. 412



Zahtjevnica
Oznaka: OB-D-56
Revizija: 01

kamgrad

ZAHTJEVNICA

Mjesto troška (odjel):		Datum narudžbe:	Kontakt osoba:		Br.zahtjevnice: xx	20XX
r/b.	naziv artikla		šifra artikla	jed.mjera	količina	rok isporuke
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
Odobrio:			Zatražio:			

Slika 2. Primjer zahtjevnice unutar Kamgrad poduzeća

Izvor: interni dokument poduzeća

4.2. Upit

Predstavlja zahtjev dobavljaču da dostavi ponudu ili informacije o njegovim proizvodima, odnosno uslugama. Prvobitno je potrebno prikupiti podatke o poznatim izvorima te pretraživanjem online baza podataka, kataloga proizvoda te drugih izvora podataka kako bi izabrali dobavljače kojima će se dostaviti upiti. (na primjer: podatci s web stranice europages[22]) Svi podatci koji se prikupe moraju omogućiti upoznavanje s tržišnim mogućnostima i orijentaciju na ispravne izvore u pogledu ekonomskih i ekoloških uvjeta. Upravo radi toga je bitno u procesu nabave prilikom istraživanja optimalnih dobavljača voditi računa o značenju predmeta nabave za poduzeće, o količinu i vrijednosti prometa, o tržišnoj ponudi, o lokaciji potencijalnih dobavljača, itd.

[22] The Europpage, The B2B Sourcing Platform, Dostupno na: https://www.europages.com/

Upiti se šalju:

- 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 (sezonski proizvodi),
- Kada se jave teškoće u opskrbi s postojećih izvora i valja se orijentirati na nove izvore nabave odnosno dobavljače,
- Kada se želi potencijalne dobavljače upoznati s očekivanim specifičnim potrebama u sljedećem planskom razdoblju i upitom ispitati tržište bez vremenskog pritiska,
- Zbog prikupljanja informacija o mogućnostima i uvjetima nabave predmeta rada za potrebe izrade novih proizvoda, ispitivanja mogućnosti supstitucije korištenih materijala i usporedbu cijena i uvjeta nabave.[23]

Kako bi na temelju upita dobili sve željene informacije i optimalne ponude, dobavljaču je bitno precizno navesti sve stavke koje tražimo. S time se treba najprije odlučiti koju ćemo vrstu upita provesti:

Konstrukcijsko orijentiran upit (RFQ) - detaljno je određen predmet nabave i ostali specifični zahtjevi, traži se ponuda bez izmjena značajki proizvoda.

Funkcionalno orijentiran upit (RFO) - sadrži podatke o zahtjevima koje treba ispuniti predmet nabave, od dobavljača se traži da ponudi rješenje na temelju svojeg znanja i iskustva.[24]

Bez obzira na to kako je orijentiran upit, on mora sadržavati sljedeće:

1. Naziv i adresu pošiljatelja,
2. Datum i šifra upita,
3. Neutralni opis predmeta,
4. Količina potrebna,
5. Rok i adresa isporuke,
6. Način plaćanja,

---

[23] Ferišak, V., (2006.) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, str. 424

[24] Knežević, B., (2019.) Operativna nabava, (predavanje) Dostupno na: https://drive.google.com/file/d/18xHkgupexKpIX1vU50O6IO35kvKzmV4_/view

7. Rok dostavljanja ponude,
8. Ostali specifični zahtjevi poduzeća.

Upit bi po klasičnom postupku trebao biti u formatu A4 te na samom vrhu imati ispisane podatke o poduzeću pošiljatelja upita, ispod toga adresa dobavljača a na suprotnoj strani obrasca bi paralelno trebali biti datim i znak poduzeća pošiljatelja. Nakon toga dolaze oznaka upita, tekst upita, rok isporuke, način pakiranja, itd. Prema Ferišaku, kod odluke kojim dobavljačima poslati upit te koliko točno upita šaljemo, određujemo temeljem ovih kriterija:

- 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?[25]

Nadalje, imamo tri vrste skupina proizvoda po kojima određujemo koliko je upita potrebno poslati dobavljaču. Skupina A spada roba visoke vrijednosti koja se nabavlja prvi puta onda se šalje do šest upita. Pod skupinu B spada roba sa srednjim godišnjim potrebama te se kod takve robe šalje barem četiri upita godišnje. Te zadnja skupina je skupina C te pod nju spada roba s malim godišnjim potrebama koja ima poznatu tržišnu cijenu i kod nje se svake grupe godine šalje jedan do dva upita.

Kao što vidimo na primjeru slike 3. podatci poduzeća Kamgrad d.o.o. koje šalje upit i zainteresirano je za proizvode dobavljača, navedeni su na vrhu desne strane, dok su podatci dobavljača PONEDJELJAK d.o.o. navedeni na vrhu lijeve strane dokumenta. Svaki upit obavezno sadrži svoj broj, kako bi se lakše mogao pratit kroz nabavni proces. U ovom slučaju broj upita je 837/2021. Iz prikazanog vidimo da su navedeni svi bitni elementi prema koji su potrebni dobavljaču kako bi sastavio ponudu, kao što su: datum izrade (koji je prema upitu 17.09.2021.), rok isporuke (koji je prema upitu 24.09.2021.), radni nalog (koji je prema upitu 07/2020), potrebni proizvod u određenim količinama (koji su u ovom slučaju 3 vrste kutija za knauf te priključak za stalni spoj), itd. Na samom kraju upita nužan je ostaviti ime i prezime osobe koja je ovlaštena za izradu upita te kontakt osoba od strane dobaljača.

[25] Ferišak, V., (2006.) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, str. 427

11610

PONDELJAK d.o.o.
Nemčićeva 2/1
10000 ZAGREB
REPUBLIKA HRVATSKA
OIB : 02124265079

kamgrad

Kamgrad d.o.o., za građevinarstvo i trgovinu

J. Lončara 1h, 10090 Zagreb
ZAGREB, REPUBLIKA HRVATSKA
Tel: 01 3430 419, 01 3430 465, 01 3430 421
MBS: 080176480
VAT ID : 69931241548

UPIT - 837 / 2021

Datum izrade : 17.09.2021 Rok isporuke : 24.09.2021 Način otpreme :
Dana odgode plaćanja : Radni nalog : 072020 Valuta :
Način plaćanja :

Rbr	Artikl	JMJ	Količina	Cijena	RBT1 %	RBT2 %	Iznos RBT	Neto cijena	Nab. vrijednost
312083	KUTIJA KNAUF 4 M NI-47-072020/2021	kom	10	0,00				0,00	0,00
315578	KUTIJA KNAUF 7M PA68xM7 NI-47-072020/2021	kom	10	0,00				0,00	0,00
317492	KUTIJA KNAUF HWAD65 DUB. NI-47-072020/2021	kom	100	0,00				0,00	0,00
325915	PRIKLJUČAK EK ZA STALNI SPOJ SP 111 NI-47-072020/2021	kom	2	0,00				0,00	0,00

Ukupna nabavna vrijednost: 0,00

Kontakt: FILKO DAVOR

Ovlaštena osoba:
EVICA ŠUŠNJAR FISTA

M.P.

U OTPREMNI DOKUMENT OBAVEZNO UPISATI BROJ NAŠE NARUDŽBENICE. OBAVEZNO DOSTAVITI CERTIFIKAT KOD ISPORUKE NARUČENOG MATERIJALA. OVA NARUDŽBA JE IZDANA PUTEM RAČUNALA TE JE PRAVOVALJANA BEZ ŽIGA I POTPISA.
Ukoliko robu preuzimamo na vašem skladištu, molim vas da na vašem otpremnom dokumentu uz potpis preuzimatelja velikim tiskanim slovima ispišete ime i prezime osobe koja je preuzela robu i upišete njezin broj osobne iskaznice – u protivnom nećemo biti u mogućnosti priznati isporuku niti vaš račun.
Valutu plaćanja računa, računamo od izdavanja računa, uz uvjet da nam je pravovremeno dostavljen.

Slika 3. Primjer upita Kamgrad poduzeća

Izvor: interni dokument poduzeća

4.3. Ponuda

Ponuda (engl. offer) je pismeni dokument ili usmena suglasnost od ponuđača jednoj ili više određenih osoba (kupcu) kojom nudi proizvode uz definirane uvjete. Prema Mlikotin-Tomiću, s pravnog gledišta ponuda je prijedlog za sklapanje ugovora upućen jednoj ili više određenih osoba. Prijedlog upućen neodređenom broju osoba smatrat će se samo opozivom da se uputi ponuda.[26]

U tom pogledu svi novinski oglasi, prospekti i cjenici se ne smatraju ponudama jer nisu upućene na specifičnu osobu. U trenutku kada dobavljaču od strane poduzeća stigne izjava o prihvatu ponude, ugovor je sklopljen. Izjava o prihvatu ponude mora biti izravna, bez nepotrebnih okolišanja. 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.[27]

Ponuda koja se vrši usmeno ili putem telefona vrijedi samo pri trajanju razgovora. Ako kupac ne može donijet odluku o prihvatu ponude tokom usmenog razgovora, onda bi trebao dogovoriti rok do kojeg može prihvatiti usmenu ponudu. Ako ponuđač ne prihvati rok naveden od strane kupca, može se dogoviti da već u sljedećem razgovoru spomene kako su uvjeti iz ponude promijenili ili da ponuda više ne vrijedi. Ponuda se izrađuje na temelju:

- Usmenog ili pismenog zahtjeva kupca,
- Javnog nadmetanja,
- Nadmetanjem po pozivu,
- Na vlastitu inicijativu dobavljača.[28]

Prema internim dokumenata poduzeća, sukladno pravilniku mogući načini nabave roba putem ponude u poduzeću Kamgrad su:[29]

---

[26] Mlikotin-Tomić, D., (1999.) Pravo međunarodne trgovine, Školska knjiga Zagreb, str. 156
[27] Ljubanović, B., (1995.) Ekonomski vjesnik, Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. VIII, No. 1, Osijek, str. 110 Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=331388
[28] Knežević, B., (2019.) Operativna nabava, (predavanje). Dostupno na: https://drive.google.com/file/d/18xHkgupexKpIX1vU50O6IO35kvKzmV4_/view
[29] Izvor: interni dokument podzeća

1. Javno nadmetanje

Postupak javnog nadmetanja naručitelj može koristiti u svim slučajevima nabavke roba i usluga, a posebno se koristi kada je on najprikladniji za provođenje nabave ili kada se nabavlja roba koju je potrebno proizvesti prema zahtjevima naručitelja. Postupak javnog nadmetanja koristi se za nabavku roba i usluga za koje društvo ima kontinuiranu potrebu u svrhu obavljanja osnovnog posla i u značajnim količinama tijekom godine.

Prikupljanje objektivnih pokazatelja zainteresiranosti dobavljača te postizanja boljih ugovornih uvjeta u smislu cijene, rokova isporuke, plaćanja i kvalitete osnovni su razlozi provođenja postupka javnog nadmetanja. Odluku o provođenju donosi uprava poduzeća na prijedlog naručitelja u okvirima nadležnosti propisanim pravilnikom. Naručitelj pokreće postupak javnog nadmetanja u dnevnom tisku ili „Narodnim novinama". Objava se daje jednom, a može se ponoviti i u više navrata u sredstvima javnog priopćavanja.

Ponuda se podnosi isključivo u pisanom obliku, prema uvjetima navedenim u pozivu za javno nadmetanje. Sva ostala korespondencija između naručitelja i ponuditelja mora biti u pisanom obliku. Utvrđeni rok za podnošenje ponuda može se u određenim slučajevima produljiti uz obvezu naručitelja da o tome obavijesti sve ponuditelje koji su preuzeli dokumentaciju. Ponude koje se prime nakon isteka roka neće biti otvarane. Ako se na poziv o javnom nadmetanju ne javi najmanje tri ponuditelja, nadmetanje se može ponoviti. Komisija koja provodi ispitivanje, ocjenjivanje i usporedbu ponuda može izabrati najpovoljniju ponudu između pristiglih ponuda, bez obzira na broj.

2. Prikupljanje ponuda po pozivu

Kod prikupljanja o pozivu naručitelj dostavlja pozivno pismo potencijalnim ponuditeljima od kojih se može očekivati ponuda traženih roba, usluga ili izvođenja radova. Pozivno pismo sadrži kratak opis robe koja se nabavlja, odnosno usluga ili radova koje se izvode, uputu o načinu predaje ponuda i krajnji rok za podnošenje istih. Pozivno pismo potencijalnim ponuditeljima obvezno sadrži naziv investitora, naziv objekta za koji se traži ponuda, izvorne stavke ponudbenog troškovnika, eventualne napomene i ostale informacije. Naručitelj ovisno o očekivanoj ukupnoj vrijednosti roba,

usluga ili radova po pojedinom zahtjevu, odnosno ukupnoj godišnjoj provjerenoj vrijednosti obavezan je pozivno pismo dostaviti:

- Najmanje dvojci ponuditelja gdje ukupna vrijednost ne prelazi 75.000,00 kn
- Najmanje trojci ponuditelja gdje je ukupna vrijednost između 75.000,00 kn i 750.000,00 kn
- Najmanje petorici ponuditelja gdje ukupna vrijednost iznad 750.000,00 kn

Ponude se podnose isključivo u pisanom obliku, a prema uvjetima navedenima u pozivnom pismu. Ukoliko se prilikom provođenja natječaja za isporuku roba za potrebe gradilišta i građenja te natječaja za isporuku ostane robe društva za pozivno pismo ne javi predviđeni broj ponuditelja, ovisno o ukupnoj vrijednosti, nadmetanje se obavezno ponavlja.

Predviđen broj ponuda je natpolovična većina propisanog broja poslanih poziva za dostavljanje ponude. Komisija za odabir najpovoljnijeg ponuditelja može izabrati najpovoljniju ponudu između pristiglih, uz pisanu analizu i obrazloženje odabrane ponude.

3. Izravna pogodba

Kod izravne pogodbe, naručitelj traži od ponuditelja podnošenje ponude ili predračuna. Ugovorena nabavka mora biti u okviru cijena koje prevladavaju na tržištu za takvu vrstu nabave o čemu naručitelj posjeduje opisanu dokumentaciju (prethodni ugovori, cjenici, itd.) te ju pohranjuje u dokumentaciju postupka nabave. [30]

U nastavku su navedene neke od stavka koje ponuda od strane dobavljača na temelju upita mora sadržavati:

- Ime, adresu, broj telefona naručitelja,
- Mjesto isporuke,
- Opis proizvoda (vrsta, kvaliteta, količina),
- Opis i oznaku grupa,
- Dokumentacija dokaza,
- Pravni oblik i uvjete koji se moraju ispuniti,

[30] Izvor: interni dokument poduzeća

- Način izračunavanja cijena i izraženu valutu,
- Trošak, carina, provizija, osiguranje,
- Rok isporuke,
- Zahtjev u vezi jamstva,
- Rok valjanosti, itd.

Sve ponude dostavljene od strane dobavljača potrebno je pažljivo analizirati te ih usporediti. Proces evaluacije mora biti sustavan, objektivan i sveobuhvatan. Slijedom rečenog moguće je izabrati ponuditelja koji najbolje odgovara uvjetima natječaja.[31]

Bitno je da su ponude zaprimljene u roku koji je naveden od strane kupca u upitu zbog poštivanja rokova isporuke, da su se dobavljači pridržavali uputa, i da je priložena sva potrebna dokumentacija. Sve ostale ponude koje nisu primljene u roku i nisu u skladu sa zahtjevima neprihvatljive su i ne uzimaju se za razmatranje.

USPOREDBA PONUDA

Sljedeće pitanje koje si poduzeće postavlja je, kako izabrati najpovoljniju ponudu? Krećući od usporedbe ponude prema nizu kriterija kao što su: kakvoća, cijena, rok isporuke, sigurnosti isporuke, rok i način plaćanja, pouzdanost dobavljača, trošak dopreme, itd. Ako su svi ostali kriteriji zadovoljeni i nemaju veliki utjecaj na odabir ponude onda se gleda samo jedan kriterij što je u većini slučajeva cijena, rok isporuke ili kakvoća proizvoda.

Usporedba ponude na temelju kriterija cijene može se vršiti samo u slučaju da su proizvodi ili usluge iste ili približne kakvoće i zadovoljavaju ponuđene rokove te ostale kriterije. Prema Stihoviću, usporedba ponude bazirana na temelju kakvoće može dovesti do lošeg izbora od strane dobavljača iz razloga zanemarivanja ostalih čimbenika koji utječu na ekonomičnost, sigurnost i optimalizaciju nabave, dok je usporedba bazirana na temelju roka isporuke opravdana jedino u slučajevima hitnih potreba.[32] Za predmete velike vrijednosti potrebno je usporedbu ponuda gledati prema svim kriterijima.

---

[31] Kartelo, R., Višić I., (2001.) Ocjenjivanje ponuda za Projekt infrastrukturnih objekata za izgradnju CUPOVZ-a, Građevinar, Vol. 53, No. 04., str. 208 Zagreb, Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=18651

[32] Stihović L., Ferišak, V., (1989.) Nabava i materijalno poslovanje, „Informator", Zagreb, str. 406

Kako bi se smanjila pogreška u izboru ponude, vrednovanje i usporedbu ponude treba obaviti profesionalno. U nabavnoj službi se određuje do kojeg iznosa odluku o izboru ponude može donijeti referent odjela nabave dok iznad tog iznosa odluku o odabiru donosi rukovoditelj odjela nabave ili rukovoditelj poduzeća, odnosno posebna tijela na temelju prikupljene dokumentacije. Dobavljača se zatim obavještava o prihvaćenoj ponudi. Ostale dobavljače, čije ponude nosi prihvaćene, potrebno je obavijestiti o izboru te dati razlog (na primjer: prihvaćena je niža cijena) s time da se ne otkriju cijene, uvjeti te podatci o dobavljačima ostalih ponuda.

Prema internim dokumentima Kamgrad poduzeća ocjenjivanje dobavljača odvija se na sljedeći način:

Referent nabave jednom godišnje provodi ažuriranje popisa dobavljača i sredstava rada putem određenih zapisa. U postupku ocjenjivanja referent ocjenom od jedan do pet (pri čemu je jedan najlošija, a pet najbolja ocjena) ocjenjuje sljedeća područja u poslovnom odnosu s dobavljačem u razdoblju od prethodnog ocjenjivanja:

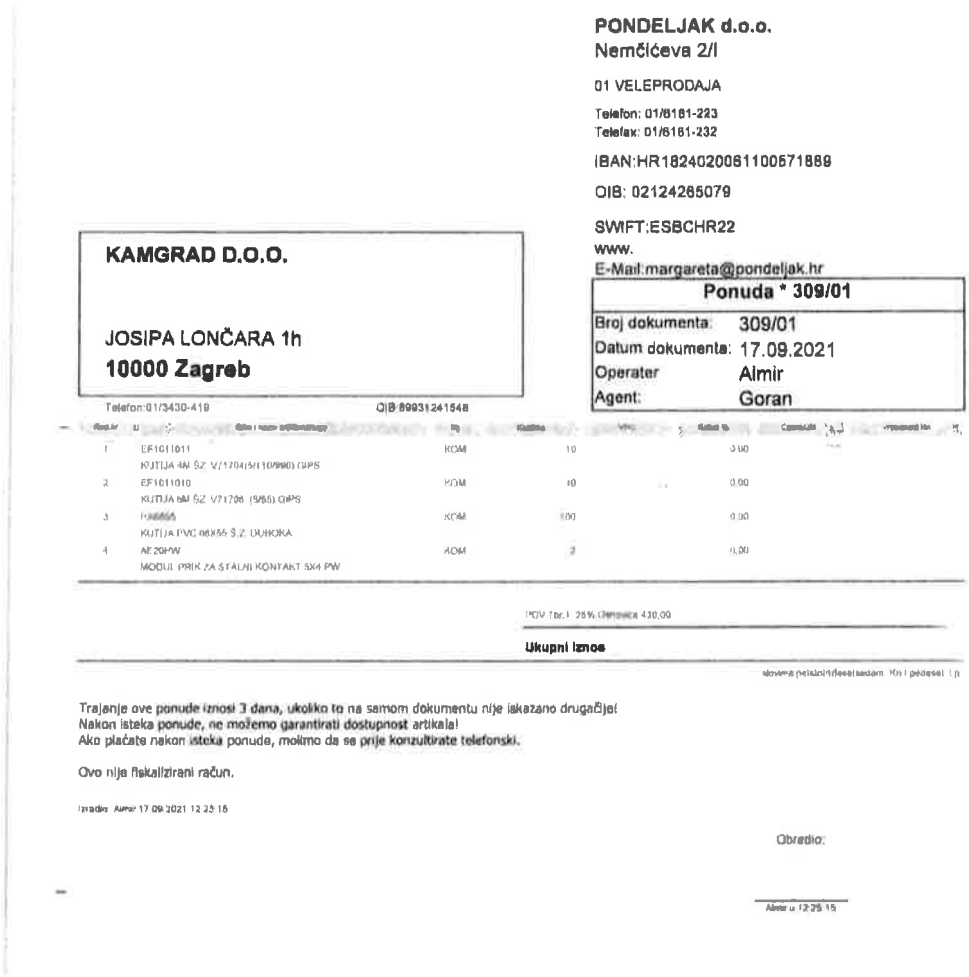
1. Ponuda/asortiman - ocjenjuje se širina palete ponude dobavljača s obzirom na robe koje kupuje poduzeće,
2. Zalihe/kapaciteti – ocjenjuje se mogućnost dobavljača za isporukom potrebnih količina roba u prethodnom razdoblju,
3. Cijena – ocjenjuje se konkurentnost dobavljača cijenom u odnosu na druge dobavljače istih ili usporedivih proizvoda,
4. Plaćanje/rok – ocjenjuju se uvjeti (način) i rok plaćanja,
5. Traženi rok isporuke – ocjenjuje se pouzdanost dobavljača u svezi s poštivanjem traženih rokova isporuke i pridržavanja dogovorenih rokova,
6. Dostava i pakiranje – ocjenjuju se uvjeti pakiranja, isporuke i istovara roba prema potrebama poduzeća,
7. Tražena kvaliteta – ocjenjuje se raspoloživost robe tražene kvalitete,
8. Ponuda kvalitete – ocjenjuje se postojanje potvrda kvalitete za robe od dobavljača,
9. Ulazna kontrola robe – ocjenjuje se kvaliteta isporuka roba u prethodnom razdoblju pri čemu postojanje neuskladivosti kod ulazne kontrole uzrokuje smanjenje ocjene u ovom području,

10. Faza izrade – ocjenjuje se kvaliteta isporuka roba u prethodnom razdoblju pri čemu postojanje neuskladivosti kod izdavanja roba sa skladišta na gradilište uzrokuje smanjenje ocjene u ovom području.

Temeljem ukupne ocjene dobavljača koja predstavljaju zbroj svih navedenih ocjena, dobavljač se svrstava u grupu kojoj pripada do sljedećeg postupka ocjenjivanja. Grupe dobavljača su: A = 46-50 boda, B = 41-45 boda, C = 10-40 boda.

U razdoblju do sljedećeg ocjenjivanja referent nabave će kod provođenja natječajnih postupaka (pozivni natječaj i neposredna pogodba) preferirati dobavljače u grupi A, dok će izbjegavati poslovanje s dobavljačima u grupi C, osim u slučaju ako su oni ekskluzivni ili jedini dobavljači određenih materijala na tržištu.

Nadalje, kao što je prikazano na primjeru slike 4. navedene su sve stavke koja ponuda mora sadžavati. Ova ponuda od strane dobavljača PONEDJELJAK napravljena je na temelju prethodno navedenog primjer upita (slika 3.). Podatci poduzeća Kamgrad d.o.o. kojem se nude proizvodi su navedeni su na vrhu lijeve strane, dok su podatci dobavljača PONEDJELJAK d.o.o. navedeni na vrhu desne strane dokumenta. Svaka ponuda obavezno sadrži svoj broj, kako bi se lakše mogla pratit kroz nabavni proces. U ovom slučaju broj ponude je 309/01. Iz prikazanog vidimo da je naveden datum izrade ponude, rok trajanja ponude (koji je prema ponudi 3 dana), kontakt osoba dobavljača, proizvod (koji su prema upitu 3 vrste kutija za knauf te priključak za stalni spoj), njihova cijena (koja je u ovom slučaju sakrivena zbog internih podataka), rabat te ostali potrebni podatci. Na samom kraju nužao je ostaviti ime i prezime osobe koja je ovlaštena za izradu ponude.



PONDELJAK d.o.o.
Nemčićeva 2/I
01 VELEPRODAJA
Telefon: 01/6161-223
Telefax: 01/6161-232
IBAN:HR1824020061100571889
OIB: 02124265079
SWIFT:ESBCHR22
www.
E-Mail:margareta@pondeljak.hr

KAMGRAD D.O.O.

JOSIPA LONČARA 1h
10000 Zagreb

Telefon:01/3430-419 OIB:89931241548

Ponuda * 309/01

Broj dokumenta:	309/01
Datum dokumenta:	17.09.2021
Operater	Almir
Agent:	Goran

1	EF1011011 KUTIJA 4M ŠZ V/1704(5/10/990) GIPS		KOM	10		0,00
2	EF1011010 KUTIJA 6M ŠZ V/1706 (5/55) GIPS		KOM	10		0,00
3	[illegible] KUTIJA PVC 66X55 Š.Z. DUHOKA		KOM	100		0,00
4	AE20HW MODUL PRIK.ZA STALNI KONTAKT 5X4 PW		KOM	2		0,00

PDV 1 br.1 25% Osnovica 430,00

Ukupni iznos

Trajanje ove ponude iznosi 3 dana, ukoliko to na samom dokumentu nije iskazano drugačije!
Nakon isteka ponude, ne možemo garantirati dostupnost artikala!
Ako plaćate nakon isteka ponude, molimo da se prije konzultirate telefonski.

Ovo nije fiskalizirani račun.

Izradio Almir 17.09.2021 12:25:15

Obradio:

Almir u 12:25:15

Slika 4. Primjer ponude Kamgrad poduzeća

Izvor: interni dokument poduzeća

4.4. Vođenje pregovora

Prema Tudoru, pregovaranje predstavlja komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih razumnih strana kojim one pokušavaju naći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese.[33] Ovdje ne postoji treća osoba koja će utjecati na rasplet već predstavnici strana moraju samo doći do rješenja nakon što se izjasne kriteriji obje strane. Ovdje nije riječ o pobjeđivanju druge strane već o sklapanju partnerstva i suradnje te otkrivanje prednosti obje strane.

[33] Tudor, G., (2009.) Veliki poslovni pregovori, MEP d.o.o., Zagreb, str. 156

Cilj pregovora je sklapanje ugovora o nabavi, poboljšanje uvjeta ugovora ili otklanjanje ugovorenih odredbi koje treba riješiti. Prema Čelikoviću, čak preko dvije trećine prodaje roba i usluga realizira se zahvaljujući pregovorima.[34]

Predmeti pregovaranja su elementi ponude kao što su cijena, kakvoća i rok isporuke te ostali prethodno navedeni. Pregovori se mogu rješavati pismenim ili usmenim putem. Pismeni pregovori se koriste za jednostavnije slučajeve dok se usmeni pregovori koriste kod kompliciranijih slučajeva gdje je potrebna pomoć stručnjaka.

1. Pismeno pregovaranje

Kod pismenih pregovora poruke moraju biti napravljene na temelju precizno odabranih ciljeva te argumentirano opisanih stajališta. Uspješnost ovisi o tome može li se iz poruke vidjeli što se od dobavljača očekuje, zašto želimo s njim poslovati te zašto upravo on to kože učiniti bolje nego njegovi konkurenti. Kvalitetna poslovna komunikacija trebala bi biti: jasna, sažeta, uljudna, pravodobna, potpuna, poslovno atraktivna i individualna. Kako bi poruka bila jasna i potpuna, prije sastavljanja potrebno je prikupiti sve bitne dokumente kako bi se ona mogla sažeto, cjelovito i uljudno prenijeti primatelju.

2. Usmeno pregovaranje

Kod usmenih pregovora uvjeta nabave i rješenja problema odvijaju se većinom putem telefona, interneta ili „licem u lice". Usmenim pregovaranjem dolazi do izražaja osobno umijeće pregovaranja, pronalaženja i iznošenja argumenata, samopouzdanje, sposobnost izražavanja, slušanja, tumačenja govora tijela i ponašanja ljudi, odlučnost i unutarnji stav pregovarača. Do sposobnosti pregovaranja dolazi od dugotrajnog procesa skupljanja iskustva. Za vođenje usmenog pregovora potrebno je:

- Prikupiti sve potrebne informacije,
- Dogovoriti vrijeme razgovora,
- Upoznati partnera s vlastitom situacijom,
- Koncentrirati se na partnera,
- Ne upadati u riječ,
- Izbjeći negativne komentare, primjedbe, prijetnje,

[34] Čeliković, V.V., (2012.) Pregovaračke vještine poduzetnika u odnosima s javnošću, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2, No. 1, Zagreb, str. 273-280 Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192338

- Postaviti tehniku pitanja kojom se kontrolira razgovor,
- Ukazati koristi za obije strane,
- Pokazati razumijevanje,
- Pokazati spremnost za kompromise,
- Zaključiti što je ugovoreno.[35]

Komuniciranje je istodobno primanje i odašiljanje verbalnih i neverbalnih signala. Za nju se koristiti govor tijela, mimika, oči i ruke. Govor tijela je vrlo važna stavka kod uvjeravanja druge strane. Oni pregovori kojima su potrebna uvjeravanja ne mogu se voditi putem pismeno ili online već je potrebna komunikacija „licem u lice" kako bi se ostvario kompletan učinak. Također, kakvoća verbalnog pregovaranja ovisi o sposobnostima izražavanja, boji glasa, naglascima i stankama.

Prema Hercigonji, uspješna komunikacija je sposobnost jasnog i razumljivog iznošenja činjenica, informacija i razmišljanja. Naime svjetski znanstvenici,u svojim istraživanjima dokazali su da 55% svojih osjećanja izražavamo neverbalno, a 45% verbalno, od kojih se 38% svodi na izražavanje glasom, a samo 7% riječima. Stoga se da zaključiti da značaj poruke nije u tome što je neka osoba rekla, niti u tome što je ta osoba stvarno mislila, nego na kakav je odaziv pregovarač naišao.[36]

4.5. Ugovor o nabavi

Ugovor o nabavi je dokument kojim se dobavljač obvezuje da će pod određenim uvjetima isporučiti robu ili izvršiti uslugu, dok se kupac obvezuje da će robu preuzeti i u ugovorenom roku platiti ugovorenu cijenu. Detaljno i precizno definirana prava i uvjeti u ugovoru osiguravaju da se posao nabave odvija bez većih dodatnih problema. Ugovor mora sadržavati sve stavke i uvjete koji su dogovoreni, kao i sve odredbe, kako se ne bi tijekom izvršenja ugovora, ili kod mogućeg spora, dogodila jednostrana interpretacija. Prema Ferišaku, zaključivanje ugovora o nabavi ili kupoprodajnog

[35] Ferišak, V., (2006.) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, str. 449
[36]Hercigonja, Z., (2017.) Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju, TIVA Tiskara, Varaždin, Dostupno na: file:///C:/Use rs/DELL/Downloads/907770.Poslovni_pregovori.pdf

ugovora rezultat je suglasnosti volje kupca i prodavaoca na temelju njihove prethodne aktivnosti u procesu nabavljanja, kojom se usklade izražene želje u svezi razmjene dobara, usluga ili prava dvaju ili više partnera.[37] Većina ugovori o nabavi između moćnih kupaca (na primjer: veliki trgovački lanaci) i manjih poduzeća u većini slučajeva sadrže jednostrane obveze. Takvi kupci koriste tipizirane ugovore, koje šalju drugoj strani te ih očekuju natrag potpisane. S obzirom da mala poduzeća najčešće nemaju drugog izbora, tako i naprave.

U pogledu jednokratne nabave, dobavljači izbjegavaju izradu detaljno oblikovanih ugovora:

- jer njihova priprema iziskuje mnogo posla,
- jer se u današnjem poslovanju pokazalo da je ekonomično koristiti jednostavnije oblike ugovora,
- jer bi ugovori mogli loše utjecati na dosadašnje fleksibilne poslovne odnose.

Ugovori o nabavi se najčešće zaključuju na temelju ponude dobavljača, te njezine analize i rezultata pregovora vezano za uvjete kupoprodaje. Ugovori se u pravilu zaključuju u pismenom ili usmenom obliku iz kojeg su vidljive obveze i prava dvije strane ugovornih stranaka. Kada se usklade tehnički i komercijalni uvjeti kupoprodaje onda se može sastaviti i potpisati ugovor. Ugovor je sklopljen onog trenutka kad ponuditelj primi izjavu ponuđenog da prihvaća ponudu.[38] Nadalje što se tiće sadržaja ugovora o nabavi, postoje dvije vrste elementa koje ugovor o nabavi sadrži: bitni elementi i ostali elementi. Svi elementi ugovora služe nabavi kao dokumentacija za izvršavanje svih obaveza te kontrolu poslova i u konačnici za smanjenje i rješavanje sporova između ugovornih strana.[39]

Bitni elementi ugovora o nabavi su:

- oznake ugovornih stranaka,
- predmet ugovora,
- cijena.

---

[37] Zlatović, D., (2014.) Upravljanje trgovačkim društvima, Libertin naklada, Zagreb

[38] Ljubanović, B., (1995.) Ekonomski vjesnik, Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. VIII, No. 1, Osijek, str. 110 Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=331388

[39] Ferišak, V., (2006.) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb,. str. 450

Ostali elementi ugovora o nabavi su:

- kakvoća predmeta nabave,
- način pakiranja,
- rok, način i mjesto isporuke,
- uvjeti i mjesto plaćanja,
- način transporta,
- osiguranje,
- jamstvo,
- nadležnost suda u slučaju spora ,
- drugi razni uvjeti kojih se stranke moraju pridržavati.

Jednostavniji put je da se za ispunjenje obveza iz ugovora stranke osiguraju sredstvima za pojačanje ugovora. Takva sredstva su:

- jamstvo,
- ugovorne kazne,
- zatezne kamate,
- kapara,
- odustatnina,
- zalog i hipoteka.

Kada se dođe do točke sklapanja ugovora s istim ili sličnim uvjetima, koriste se određeni obrasci u kojima su navedeni uvjeti za sklapanje ugovora. U praksi se koriste dva oblika ugovora o nabavi: adhezijski i standardni.

U adhezijskim ugovorima ponuđač je nužan odrediti sadržaj i uvjete ugovora, te u ponuđenom ostavlja mogućnost da te uvjete u cijelosti prihvati i potpiše ili odbije takav ugovor.

U standardnim ugovorima navedeni su alternativni uvjeti ugovora, dakle druga strana može izabrati jedno od ponuđenih rješenja koje im najbolje odgovara.

4.6. Narudžba

Dokument kojim kupac od prodavača naručuje određene količine proizvoda po određenim komercijalnim uvjetima. Narudžba je dakle kupčev nalog prodavaču kojim on naručuje robu ili uslugu te određuje uvjete izvršenja tog naloga.

Narudžba se u većini slučajeva sastavlja prema pisanoj ponudi dobavljača. Ponuda sadrži sve elemente prodajnog posla prema kojim kupac može bez problema prodavaču ispostaviti nalog ili narudžbu.

Narudžba može biti prezentirana u usmenoj i pismenoj formi. Pisani oblik narudžbe je daleko sigurniji za obije strane. Kupac može narudžbu preciznije opisati, a proizvođač prema podatcima narudžbe uredno robu isporučiti. Narudžba u pisanom obliku može biti izdana u formi obrasca ili poslovne komunikacije.

U procesu nabave učestalo se upotrebljavaju obrasci jer su brži i efikasniji način sklapanja posla. Obrazac narudžbe, odnosno narudžbenica sadrži pisane osnovne elemente narudžbe. Kupac je prema tom navedeno pisanom, odnosno tiskanom tekstu, dužan popuniti određene informacije za robu ili uslugu. Takav način zaključivanja posla može se primijeniti u poslovanju sa stalnim dobavljačima, kad kupac već poznaje uvijete prodaje. [40]

Narudžba je za nabavu najvažnija temeljnica u poslu nabavljanja. Što u njoj piše odlučujuće je za obavljanje posla. Dobavljaču se narudžba može dostaviti:

- Kao prihvat ponude prodavaoca u kojem se daje izjava o prihvatu bez navođenja svih elemenata i uvjeta ponude
- Kao nova ponuda, ako nabava nije djelom ili u cijelosti suglasna s ponudom dobavljača
- Kao prijedlog za zaključivanje posla na temelju poznatih uvjeta prodaje dobavljača (npr. na temelju cjenika, kataloga prijašnje isporuke)
- Kao nalog za izvršenje dijela isporuke robe na temelju okvirnog ili godišnjeg ugovora.[41]

[40] Kliment, A., (2003.) Tradicionalne i digitalne poslovne komunikacije. 1. izd., Mikrorad, Zagreb str. 111
[41] Ferišak, V., (2002.) Nabava politika strategija organizacija menadžmenta. 1. izd. Zagreb, str. 476

Narudžba treba sadržavati:

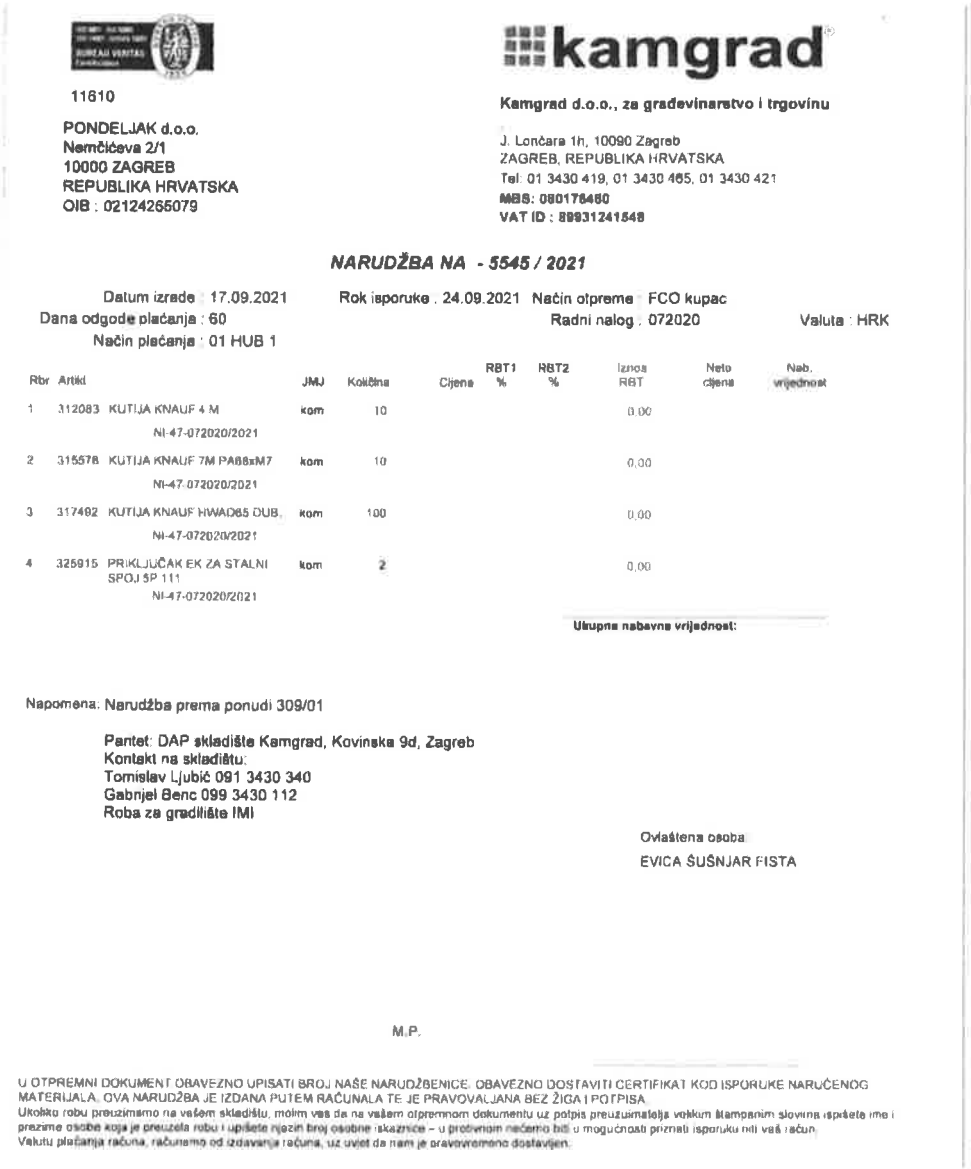
- naziv i adresu kupca,
- naziv i adresu dobavljača,
- datum narudžbe i oznake na koje se treba pozvati u komunikacijama,
- redni broj predmeta koji naručujemo,
- podaci o kakvoći, količini i cijeni,
- uvjeti isporuke,
- rok i mjesto isporuke,
- rok i način plaćanja,
- način otpreme,
- potpis naručioca.

Prihvat narudžbe zajedno sa narudžbom predstavlja kupoprodajni ugovor. Prema tome, prihvat narudžbe je potreban kao jedan od elementa ugovora te ga se valja nastojati dobiti. Kako bi se dobavljaču olakšali proces potvrde prihvata narudžbe, šalje mu se kopija prema kojoj se dodatno potvrđuje taj prihvat. Ako tekst kopije narudžbe ne mijenja, automatski se zna da su prihvaćeni svi uvjeti nabave što je prednost takvog postupka. S druge strane, ako u prihvatu narudžbe ima otklona, a nabava s njima nije suglasna, mora odmah obavijestiti dobavljača o tim propustima.[42] U praksi se izvršavaju mnoge narudžbe čiji prihvat dobavljač ne potvrdi ni pismeno niti usmeno. On izvršava svoju radnju odnosno isporučuje robu. U takvim je slučajevima ugovor sklopljen djelovanjem dobavljača na temelju narudžbe.

Kao što vidimo na primjeru slike 5. ova narudžbenica od strane poduzeća Kamgrad napravljena je na temelju prethodno navedenog primjer ponude dobavljača PONEDJELJAK (slika 4.). Podatci poduzeća Kamgrad d.o.o. koje naručuje navedeni su na vrhu desne strane, dok su podatci dobavljača PONEDJELJAK d.o.o. navedeni na vrhu lijeve strane dokumenta. Svaka narudžba obavezno sadrži svoj broj, kako bi se lakše mogla pratit kroz nabavni proces. U ovom slučaju broj naružbe je 5545-2021. Iz prikazanog vidimo da je naveden datum izrade (koji je prema narudžbenici 17.09.2021.), rok isporuke (koji je prema narudžbenici 24.09.2021.), način otpreme (koji je prema narudžbenici FCO kupac), odgoda plaćanja (koja je prema narudžbenici

[42] Ferišak, V. (2006.) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, str. 478

60 dana), valuta plaćanja (koja je prema narudžbenici HRK), radni nalog te način plaćanja (koji je prema narudžbenici (01HUB1) to su sve vrlo bitne informacije za navesti kod izrade narudžbe. Nakon toga slijedi vrsta proizvoda(koji su prema upitu 3 vrste kutija za knauf te priključak za stalni spoj, količina, cijena (koja je u ovom slučaju sakrivena zbog internih informacija) te rabat. Navedeno je prema kojoj ponudi je narudžba napravljena, te kontakt osoba sa skladišta. Naposljetku se potpisuje ovlaštena osoba odnosno djelatnik odjela nabave koji je sastavio narudžbu.



11610

PONDELJAK d.o.o.
Nemčićeva 2/1
10000 ZAGREB
REPUBLIKA HRVATSKA
OIB : 02124265079

kamgrad

Kamgrad d.o.o., za građevinarstvo i trgovinu

J. Lončara 1h, 10090 Zagreb
ZAGREB, REPUBLIKA HRVATSKA
Tel: 01 3430 419, 01 3430 465, 01 3430 421
MBS: 080176460
VAT ID : 89931241548

NARUDŽBA NA - 5545 / 2021

Datum izrade : 17.09.2021 Rok isporuke : 24.09.2021 Način otpreme : FCO kupac
Dana odgode plaćanja : 60 Radni nalog : 072020 Valuta : HRK
Način plaćanja : 01 HUB 1

Rbr	Artikl		JMJ	Količina	Cijena	RBT1 %	RBT2 %	Iznos RBT	Neto cijena	Nab. vrijednost
1	312083	KUTIJA KNAUF 4 M NI-47-072020/2021	kom	10				0,00		
2	315578	KUTIJA KNAUF 7M PA66xM7 NI-47-072020/2021	kom	10				0,00		
3	317492	KUTIJA KNAUF HWAD65 DUB. NI-47-072020/2021	kom	100				0,00		
4	325915	PRIKLJUČAK EK ZA STALNI SPOJ 5P 111 NI-47-072020/2021	kom	2				0,00		

Ukupna nabavna vrijednost:

Napomena: Narudžba prema ponudi 309/01

Pantet: DAP skladište Kamgrad, Kovinska 9d, Zagreb
Kontakt na skladištu:
Tomislav Ljubić 091 3430 340
Gabrijel Benc 099 3430 112
Roba za gradilište IMI

Ovlaštena osoba
EVICA ŠUŠNJAR FISTA

M.P.

U OTPREMNI DOKUMENT OBAVEZNO UPISATI BROJ NAŠE NARUDŽBENICE. OBAVEZNO DOSTAVITI CERTIFIKAT KOD ISPORUKE NARUČENOG MATERIJALA. OVA NARUDŽBA JE IZDANA PUTEM RAČUNALA TE JE PRAVOVALJANA BEZ ŽIGA I POTPISA.
Ukoliko robu preuzimamo na vašem skladištu, molim vas da na vašem otpremnom dokumentu uz potpis preuzumatelja velikim tiskanim slovima ispišete ime i prezime osobe koja je preuzela robu i upišete njezin broj osobne iskaznice – u protivnom nećemo biti u mogućnosti priznati isporuku niti vaš račun.
Valutu plaćanja računa, računamo od izdavanja računa, uz uvjet da nam je pravovremeno dostavljen.

Slika 5. Primjer narudžbenice Kamgrad poduzeća

Izvor: interni dokument poduzeća

4.7. Elektronička nabava

Prema Ferišaku, elektronička nabava je nastavak primjene kompjutora u optimiranju procesa internog poslovanja poduzeća i elektroničke razmjene podataka s dobavljačima. Elektronička trgovina (engl. Electronic commerce, skraćenica: E-Commerce) je opći naziv za sve poslovne transakcije što se u razmjeni roba u cijelosti ili djelomično odvijaju elektroničkim putem korištenjem interneta i/ili vlastitih sustava za obradu podataka povezanih mrežom za elektronički prijenos podataka.

Razlikuju se razni oblici elektroničke trgovine, a prema sudionicima razlikujemo.

- Odnosi transakcija između poduzeća (engl. Business to business, skraćenica: B2B)
- Trgovina između poduzeća i potrošača (engl. Business to consumer, skraćenica: B2C)
- Trgovina između poduzeća i javih institucija (engl. Business to government, skraćenica: B2G)[43]

Postoje razni oblici elektroničke nabave, no prema sudionicima ih razlikujemo:

- Jedan dobavljač, mnogi kupci
  Ovo je prodajno orijentiran nastup. Dobavljač postavlja katalog na web koji je namijenjen B2B tržištu, te zatim B2B tržište putem poduzeća obavlja poslove nabavljanja, prodaje robe, slanje i primanje računa i proces plaćanja računa.

- Mnogi dobavljači, jedan kupac
  Ovo je kupovno orijentiran nastup. Kupac na web postavlja potrebu za materijalima i traži ponude drugih poduzeća putem svoje e-tržišta/e-burze.

- Više dobavljača i više kupaca
  Ovo se odnosi na online cjenkanje i pregovaranje. E-tržišta su mjesta na kojem razna poduzeća javno nude robu i usluge po dinamičnim cijenama. (cijene se konstantno mijenjaju prema ponudi i potražnji).

[43] Ferišak, V., (2006.) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, str. 494

U cilju povećanja produktivnosti poslovanja i kod snižavanja transakcijskih troškova, primjena interneta može biti vrlo učinkovita kod sljedećih nabavnih procedura: traženje i odabir dobavljača, izdavanje narudžbi i plaćanje, nadzor i kontrola nad tijekom procesa te objedinjavanje više manjih procesa nabave u veće cjeline kako bi se povećala učinkovitost nabavljanja.

Prema tome, upotrebom interneta u svrhu nabave bitna su sljedeća tri procesa:[44]

1. Elektroničko istraživanje izvora nabave (engl. E-sourcing)
   - internetske tražilice,
   - online baze podataka

2. E- nabava u užem smislu (engl. E-procurement)
   - e-katalog,
   - e-tržište

3. E- plaćanje (engl. E-payment)
   - internetsko bankarstvo,
   - e-novac

Elektroničku nabavu možemo definirati u širem i u užem smislu:

1. Elektronička nabava u užem smislu
   - podrazumijeva usmjerenost na transakcijske procese, odnosno na realizaciju nabavnog posla. Internetski alati i usluge koje se koriste u ovu svrhu su: elektronički katalozi i elektronička tržišta. Elektroničko plaćanje orijentirano na završnu fazu nabavnog procesa, odnosno na financijski tijek između dobavljača i kupca, tada se razmatra uporaba internetskog bankarstva i elektroničkog novca u nabavnom procesu.

[44] Knežević, B., Knego, N., (2009.) Pojavni oblici i značaj elektroničke nabave, u: Segetlija, Z., Karić, M., Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Osijek, str. 218 Dostupno na: https://www.bib.irb.hr/441427

2. Elektronička nabava u širem smislu
   - podrazumijeva uporabu digitalnih odnosno internetskih alata u svrhu istraživanja tržišta nabave, zaključka i realizacije nabavnog posla, te plaćanja nabavljene robe ili usluge.[45]

U nastavku su prikazane tablice s prednostima i nedostatcima elektroničke nabave.

PREDNOSTI

KUPCI	DOBAVLJAČI
▪ Veći izbor roba i usluga ▪ Transparentnost cijena, ▪ Lak pristup informacijama o proizvodu, ▪ Globalna dostupnost proizvoda, ▪ Brži odaziv ponuđača.	▪ Ubrzava se proces nabavog ciklusa, ▪ Uklanjaju se administrativne pogreške te se povećava se produktivnost, ▪ Racionalizacija procesa e-lanca opskrbe, ▪ Proširenje tržišta, ▪ Bolja kontrola nad budžetom, ▪ Bolje upravljanje informacijama, ▪ Unaprijeđenje odnosa s dobavljačima. ▪ Transparentan selekcijski proces.

Tablica 2. Prednosti elektroničke nabave za kupce i dobavljače

Izvor: http://www.infotrend.hr/clanak/2016/7/prednosti-e-nabave,88,1249.html (preuzeto: 28.09.2021.)

[45] Knežević, B., Knego, N., (2009.) Pojavni oblici i značaj elektroničke nabave, u: Segetlija, Z., Karić, M., Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Osijek, str. 221 Dostupno na: https://www.bib.irb.hr/441427

NEDOSTATCI

KUPCI	DOBAVLJAČI
▪ Što je dobavljač geografski udaljeniji, to je naša sigurnost u kvalitetu i rok isporuke manja.	▪ Narušavanje konkurentnosti (rat cijenama), ▪ Mogućnost korupcije, ▪ Manja kvaliteta usluga i roba za isti novac, ▪ Negativan utjecaj na rast i razvoj, ▪ Smanjenje učinkovitosti uprave otežava uvođenje, ▪ Povećavanje troškova poslovanja (skupo održavanje sustava), ▪ Uprava traži dokumente isključivo u fizičkom obliku,

Tablica 3. Nedostatci elektroničke nabave za kupce i dobavljače

Izvor: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33041547/Amazon-e_procurement-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1632896097&Signature=bzNOvENgfB8MJHTckUuljVPAeKMzEZ282LqXLPk5qbTnio6~EVh3bwO0ztt22zM6yslMJASxQeifvILR18TmfwJct6AbWozXaoR2kH1KOKD6EtNI3qNtBdTqDQY2BI3-drFa4pIPhOujI9r9XP-OTHbd3lnBC5WDBspWnQmLSmC8nA~zM-pCSeNO2xOCVLtp0s4zArUw~~Yo6kj~o0TiRJI1nhszCWMc9jumSlQoHISJPXABJAK3ZXJ2CBN2KOxw4kfjWQVvHmYaofib1NvLR86ejWZgg8sj3cP18HTh92lb-OERfCRl01~j6Xet79B75dE7GxKYlPmeOdF86k50Bg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA (preuzeto 28.09.2021.)

5. POSLOVNI POSTUPCI ODJELA NABAVE U PODUZEĆU KAMGRAD D.O.O.

Sukladno odredbama pravilnika o nabavi roba, ugovaranju usluga i ustupanju radova, procedurom o postupku i načinu nabave roba, ugovaranja i izvođenja radova definiraju se postupci, obveze i odgovornosti sudionika u procesu nabave i to:

- Način podnošenja zahtjeva od strane dobavljača organizacijskih jedinica Kamgrad d.o.o.,
- Realizacija zahtjeva,
- Ugovaranje usluga i ustupanje radova,
- Primopredaja nabavljene robe,
- Primopredaja realiziranih usluga i izvedenih radova,
- Način obrade financijske dokumentacije.

5.1. Opis postupka zaključivanja ugovora o nabavi

Prema internim dokumentima[46] poduzeća Kamgrad d.o.o. postupak zaključavanja ugovora o nabavi je sljedeći. Komisija u postupku odabira ponuda na sastanku sačinjava zapisnik u obliku komparativne tablice s prijedlogom o odabiru najpovoljnije ponude, koji zatim potpisuju svi članovi komisije. Potpisana komparativna tablica sastavni je dio dokumentacije postupka nabave i odlaže se kao prilog Ugovora o nabavi.

Temeljem odabira i prihvaćanja najpovoljnije ponude društvo sa ponuditeljima zaključuje ugovore koji su temelj za realizaciju nabave roba, usluga ili ustupanja radova tijekom ugovorenog razdoblja. Ugovorima se definiraju standardi, rokovi, dinamika, kvaliteta i drugi parametri bitni za pravovremenu i kvalitetnu realizaciju nabave roba i izvršenju usluga i radova. Rok zaključenja ugovora ovisan je o strateškim interesima društva te o vrijednosti i vrste ugovorene nabave. Za nabavu roba, usluge ili ustupljanje

[46] Izvor: interni dokument poduzeća

radova koji imaju jednokratni, odnosno povremeni karakter naručitelj sa ponuditeljem zaključuje ugovore na konkretnu nabavu, uslugu odnosno izvođenje radova.

Kod ugovora koji se zaključuju dugoročno obavezan je postupak revidiranja svake godine. Kod ugovora zaključenih dugoročno obavezna je klauzura o jednostranom raskidanju ugovora od strane naručitelja u slučaju nepoštivanja ugovorenih klauzula ili bitnih poremećaja na tržištu koji mogu imati povoljniji učinak za naručitelja. Kod svih zaključenih ugovora obavezno je u ugovor ugraditi ugovorne kazne za kašnjenje ili neizvršavanje ugovora te kvalitetu isporučenih roba i usluga, kao zaštitnu klauzulu. Kod narudžbi kod kojih je predviđeno avansno plaćanje obavezno je prikupljanje instrumenata osiguranja u 100% iznosu ugovorenog avanska. Pod instrumentom osiguranja smatra se garancija poslovne banke ili zadužnica. Ugovore u ime naručitelja sukladno aktiva društva i odredbama pravilnika potpisuje uz prethodnu suglasnosti u obliku supotpisa pravnika društva i direktora financija i administracija i predsjednika komisije za vrednovanje ponuda i odabir dobavljača za predmetni postupak nabave. Ukoliko ponuditelj čija je ponuda prihvaćena ne potpiše ugovor o nabavi u roku od 8 dana, ovlaštene osobe naručitelja koje su provodile postupak mogu odabrati drugu između ostalih važećih ponuda.

5.2. Opis postupka nabave sirovine i materijala

Prema internoj dokumentaciji poduzeća Kamgrad d.o.o., postupak nabave sirovine i materijala se odvija na sljedeći način. Služba građenja kao korisnik nužan je dostaviti odjelu nabave potrebnu dokumentaciju kako bi se pokrenula realizacija nabavnog procesa. Ta dokumentacija je u ovom slučaju zahtjevnica uz koju je potrebno preložiti terminski plan građenja i normirani ugovoreni troškovnik radova.

Voditelj projekta po zaključenju ugovora o gradnji dostavlja rukovoditelju odjela nabave presliku terminskog plana građenja i ugovorenog troškovnika kao prilog za sve buduće narudžbe sirovine i materijala za predmetno gradilište. Voditelj gradilišta jednom tjedno dostavlja rukovoditelju odjela nabave zahtjevnicu za nabavu sirovine i materijala za gradilište s naznakom potreba po danima i naznakom stavke ugovorenog troškovnika na koje se potrebe odnose. Obrazac zahtjevnice potpuno je definiran i implementiran u informacijskom sustavu društva. Zahtjevnica se dostavlja u elektroničkom (putem

informatičkog sustava Društva ili e-pošte) ili u pisanom oblike (faks ili dostava). Rukovoditelj odjela nabave organizira provođenje nabave sukladno ukupnim potrebama zahtjevnica. Ako su količina i nabavna cijena naručene robe manja ili jednaka kalkuliranih količina i cijena, nabava se provodi uz pisano odobrenje direktora sektora građenje. Odmah po odabiru dobavljača i ugovaranju nabave, služba podrška građenju informira voditelja gradilišta o uvjetima (prijevoz, istovar) i rokovima isporuke te naručenim količinama po dobavljačima. Voditelj gradilišta u postupku preuzimanja ovjerava isporuku u skladu s narudžbom (vrsta i količina roba). Rukovoditelj odjela nabave autorizira račune i provjerava stavke računa s obzirom na ugovor ili ponudu dobavljača. U poslovnom području odjela nabave, rukovoditelj u sklopu provođenja politike racionalnog poslovanja predlaže dugoročno ugovaranje nabave robe i materijala gdje god je to ekonomski i tehnološko opravdano, provodi natječajni postupak i priprema prijedlog odluka uprave o odabiru dobavljača i zaključenju dugoročnog ugovora. Po odluci uprave rukovoditelj odjela nabave provodi postupak ugovaranja nabave. [47]

5.3. Opis postupka nabave smještaja i prehrane radnika gradilišta

Prema internoj dokumentaciji poduzeća Kamgrad d.o.o., postupak nabave smještaja i prehrane radnika gradilišta se odvija na sljedeći način. Služba građenja kao korisnik nužan je dostaviti odjelu nabave potrebnu dokumentaciju kako bi se pokrenula realizacija nabavnog procesa. Ta dokumentacija je u ovom slučaju zahtjev i terminski plan građenja.

Voditelj projekta odmah po izradi terminskog plana građenja za zaključeni ugovor o gradnji dostavlja odjelu nabave zahtjev za ugovaranjem smještaja i prehrane radnika za predviđen broj radnika i trajanje građenja uz naznaku eventualnih ugovorenih obveza prema investitoru ili drugim poslovnim partnerima na području gradilišta, a u svezi korištenja njihovih kapaciteta. Rukovoditelj odjela nabave organizira prikupljanje i analizu ponuda te izradu odabira dobavljača koji dostavlja komisiji za vrednovanje ponuda i odabira dobavljača. Po odluci komisije rukovoditelj odjel nabave realizira ugovaranje usluga i o tome izvješćuje voditelja gradilišta. Voditelj gradilišta provodi

[47] Izvor: interni dokument poduzeća

prijave i odjave radnika i ovjerava količine (broj noćenja i obroka) na računu davatelja usluge. Rukovoditelj odjela nabave autorizira račune i provjerava jedinične cijene sukladno ugovoru s davanje usluge.

5.4. Opis postupka nabave opreme i strojeva koji se služe za izvođenje radova

Prema internoj dokumentaciji poduzeća Kamgrad d.o.o., postupak nabave opreme i strojeva koji se služe za izvođenje radova se odvija na sljedeći način. Služba građenja kao korisnik nužan je dostaviti odjelu nabave potrebnu dokumentaciju kako bi se pokrenula realizacija nabavnog procesa. Ta dokumentacija je u ovom slučaju zahtjevnica uz koju je potrebno preložiti dokumentaciju ovisno o tome da li je ulaganje planiralo ili ne.

a. Nabava sukladna usvojenim planom

   Dodatna dokumentacija: izvadak iz plana i suglasnost direktora sektora financije, pravni, kadrovski i opći poslovi za terminski plan izdataka

   Voditelj odjela mehanizacija ispostavlja rukovoditelju odjela nabave zahtjevnicu za nabavu i/ili stroja s preciznom specifikacijom tehničkih karakteristika i izvadak iz usvojenog plana. Rukovoditelj odjela nabave zatim organizira prikupljanje i analizu ponuda te izradu prijedloga odabira dobavljača koji se dostavlja komisiji na vrednovanje. Po odluci komisije rukovoditelj odjela nabave realizira nabavu uz prethodnu pismenu suglasnost direktora sektora financija, pravi, kadrovski i opću poslovi za terminski plan izdataka. Voditelj odjela mehanizacije i vozni park u postupku preuzimanja opreme ovjerava isporuku u skladu s narudžbom. Rukovoditelj odjela nabave autorizira račune i provjerava stavke računa s obzirom na ugovor/ponudu dobavljača.

b. Neplanirana nabava

   Dodatna dokumentacija: studija važnosti ili isplativosti kao osnova za izradu prijedloga odluke uprave

   Voditelj odjela mehanizacije ispostavlja rukovoditelju odjela nabave zahtjevnicu za nabavu opreme i/ili stroja s preciznom specifikacijom tehničkih karakteristika i studiju isplativosti nabave predmetne opreme (ocjena troška dotrajale opreme

ili usporedbu cijena opreme za najam u odnosu na vlastitu opremu za nabavu zbog povećanih potreba za kapacitetima). Rukovoditelj odjela nabave zatim organizira prikupljanje i analizu ponuda te izradu prijedloga odabira dobavljača koji se dostavlja komisiji na vrednovanje. Po odluci komisije rukovoditelj odjela nabave priprema prijedlog odluke uprave o nabavi predmetne opreme od odabranih dobavljača uz ranije dostavljenu studiju isplativosti. Po pozitivnoj odluci rukovoditelj odjela nabave realizira nabavu. Voditelj mehanizacije i vozni park zatim u postupku preuzimanja robe ovjerava isporuku u skladu s narudžbom. Rukovoditelj odjela nabave autorizira račune i provjerava stavke računa s obzirom na ugovor/ponudu dobavljača.

5.5. Opis postupka nabave automobila

Prema internoj dokumentaciji poduzeća Kamgrad d.o.o., postupak nabave automobila se odvija na sljedeći način. Organizacijska jedinica društva kao korisnik nužan je dostaviti odjelu nabave potrebnu dokumentaciju kako bi se pokrenula realizacija nabavnog procesa. Ta dokumentacija je u ovom slučaju pravilnik o korištenju sredstava društva, standardi vozila (opreme) po radnim mjestima i zahtjev za dodjelom za korištenje

Po provjeri opravdanosti zahtjeva (sukladno normativnim aktima društva) i ocjeni nemogućnosti zadovoljenja zahtjeva ranije nabavljenim resursima, referent odjela nabave provodi natječajni postupak sukladno općem opisu poslovnog postupka nabave.

5.6. Opis postupka nabave radne i zaštitne odjeće i opreme

Prema internoj dokumentaciji poduzeća Kamgrad d.o.o., postupak nabave radne i zaštitne odjeće i opreme se odvija na sljedeći način. Zaštita na radu kao korisnik nužan je dostaviti odjelu nabave potrebnu dokumentaciju kako bi se pokrenula realizacija nabavnog procesa. Ta dokumentacija je u ovom slučaju zahtjev.

Voditelj odjela zaštite na radu sukladno potrebama za raspoređivanjem zaštitne odjeće i opreme dostavlja odjelu nabave zahtjev za nabavu. Rukovoditelj odjela nabave

organizira prikupljanje i analizu ponuda te izradu prijedloga odabira dobavljača koji se dostavlja komisiji za vrednovanje. Po odluci komisije rukovoditelj odjela nabave realizira nabavu i o tome izvješćuje voditelja odjela zaštite na radu. Voditelj odjela zaštite na radu zatim na rad preuzima nabavljenu odjeću i opremu i provodi postupke upravljanja predmetnom robom sukladno pravilniku o gospodarenju sredstvima Društva. Rukovoditelj odjela nabave autorizira račune i provjerava jedinične cijene sukladno ugovoru s davateljem usluge.[48]

[48] Izvor: interni dokumenti poduzeća

6. POTEŠKOĆE USLIJED PANDEMIJE COVID-19

Prilikom odrađivanja praktične nastave u odjelu nabave, odrađen je intervju sa zaposlenikom odjela nabave.[49]

1. Kako je utjecala pandemija Covida-19 na proizvodnju i ispostavu materijala?
   - Problema nije bilo s dobavljačima niti njihovim zalihama robe i materijala iz razloga što pogoni nisu prestali s proizvodnjom, već je problem nastao s prijevozom robe do gradilišta ili skladišta. – E.Š.F.

2. U kojem smislu je nastao problem s prijevozom? Mislite na zatvaranje granica zemalja?
   - Zatvaranje granice nije bio problem, već tko i na koji način će se materijal transportirat do mjesta gradilišta ili skladišta. Cijena prijevoza avionom je naglo skočila iz razloga što se nije putovalo zbog zabrana te se zatim trebalo snaći s alternativom zbog isplativosti poslovanja. Poduzeće Kamgrad je to u ovom slučaju napravilo prvobitno s cestovno kontejnerskim prijevozom te nakon toga i brodskim prijevozom. – E.Š.F.

3. Kakvo je bilo stanje sa zalihama? Da li je bilo potrebno prijeći na alternativne materijale?
   - Posljedice se osjećaju tek sada nakon što su se zalihe istopile pa je manjak i zaostatak s isporukom određenih materijala na tržištu građevine. Što se tiče alternativnih materijala, nije bilo potrebno prijeći na njih kako su tada još materijali bili dostupni. Svako mijenjanje vrste materijala potrebno je odobriti od strane investitora te navesti u ugovoru o nabavi, u ovom slučaju takvih problema nismo imali te investitori nisu zamjerili dobavljačima koji su kasnili s isporukom zbog novonastalih mjera. - E.Š.F.

[49] Interviju sa zaposlenikom (E.Š.F.) odjela nabave poduzeća Kamgrad d.o.o.

7. ZAKLJUČAK

Operativni dio nabave koji je u ovom završnom radu objašnjen na primjeru poduzeća Kamgrad d.o.o. započinje zahtjevom za nabavu u onom trenutku kada je utvrđen manjak materijala, te zatim slijedi upit poduzeća prema dobavljaču da dostavi ponudu s informacijama o potrebnim materijalima. Nakon toga dobavljač šalje ponudu s navedenim materijalnima te ako je potrebno vode se pregovori oko cijene (ili nekog drugog elementa). Ako nije potrebno pregovaranje i sve u ponudi odgovara uvjetima navedenim u upitu, sklapa se ugovor te poduzeće izrađuje narudžbenicu za potreban materijal.

Kao što je prethodno spomenuto Kamgrad d.o.o. je poduzeće specijalizirano za visokogradnju koje se razvilo, počevši od obrta, do trenutno jednog od najvećih hrvatskih građevinskih poduzeća. Prilikom odrade stručne prakse u odjelu nabave osobno sam prisustvovala u nabavnom procesu poduzeća Kamgrad d.o.o., te s time mogu potvrditi da sustav nabave funkcionira izrazito učinkovito. Operativni proces nabave se odvija bez prevelikih smetnji te se redovito unaprjeđuje i modernizira sukladno trendovima (na primjer: e-nabava). Nadalje, poduzeće je nedavno uvelo sustav e-računa, što uvelike olakšava, ubrzava i povećava efikasnost cijelog procesa. Jedina smetnja koji se odvija u nabavnom procesu su dobavljači koji nisu u sustavu e-računa. Na primjer: dobavljaču se ne isplati plaćati pristojbu Fini kako bi imao pristup e-računu s obzirom da u cijeloj godini ima tek nekoliko narudžba. Dakle, možemo reći da takvi dobavljači uzrokuju smetnju iz razloga što se njihov račun za naplatu narudžbe poduzeća šalje putem pošte te se time smanjuje efikasnost i brzina procesa nabave. S druge strane, Kamgrad poduzeće uvelike poštuje svakog, i najmanjeg, dobavljača te ne traži od njih da se dovode u nepotreban trošak, no kao poduzeće koje si ne može dopustiti velike propuste u smislu produktivnosti, nastoji svesti broj takvih dobavljača na minimum.

8. LITERATURA

- Certifikati poduzeća Kamgrad d.o.o. Dostupno na: https://www.kamgrad.hr/certificates/ (pristupljeno 06.09.2021.)
- Čeliković, V.V., (2012.) Pregovaračke vještine poduzetnika u odnosima s javnošću, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2, No. 1, Zagreb, str. 273-280 Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192338 (pristupljeno 14.09.2021)
- Ferišak, V., (2000.) Elementi nabave managementa, 2. izd., Zagreb
- Ferišak, V., (2002.) Nabava politika strategija organizacija menadžmenta,1. izd. Zagreb, str. 476
- Ferišak, V., (2006.) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, str. 1-494
- Galetić, L. (2011) Organizacija velikih poduzeća, Sinergija-nakladništvo, Zagreb
- Gulin D., Tušek B., Žager L. (2012.) Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 88
- Hercigonja, Z., (2017.) Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju, TIVA Tiskara, Varaždin, Dostupno na: file:///C:/Users/DELL/Downloads/907770.Poslovni_pregovori.pdf, (pristupljeno 27.08.2021.)
- Igrec, M., direktorica Kamgrad poduzeća o politici sustava upravljanja, 2019. Dostupno na: https://www.kamgrad.hr/o-nama/politika-sustava-upravljanja/ (pristupljeno 05.09.2021.)
- Kartelo, R., Višić I., (2001.) Ocjenjivanje ponuda za Projekt infrastrukturnih objekata za izgradnju CUPOVZ-a, Građevinar, Vol. 53, No. 04., str. 208 Zagreb, Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=18651 (pristupljeno 10.09.2021.)
- Kliment, A., (2003.) Tradicionalne i digitalne poslovne komunikacije. 1. izd., Mikrorad, Zagreb, str. 111

- Knežević, B., (2019.) Operativna nabava, (predavanje). Dostupno na: https://drive.google.com/file/d/18xHkgupexKpIX1vU50O6IO35kvKzmV4_/view (pristupljeno 12.09.2021.)
- Knežević, B., Knego, N., (2009.) Pojavni oblici i značaj elektroničke nabave, u: Segetlija, Z., Karić, M., Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Osijek, str. 218-221 Dostupno na: https://www.bib.irb.hr/441427
- Krpan, Lj., Varga, D., Maršanić, R., (2015.) Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Rijeka, str. 327 Dostupno na: file:///C:/Users/DELL/Downloads/tj_9_2015_3_327_336%20(3).pdf
- Ljubanović, B., (1995.) Ekonomski vjesnik, Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. VIII, No. 1, Osijek, str. 110 Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=331388 (pristupljeno 20.09.2021)
- Mlikotin-Tomić, D., (1999.) Pravo međunarodne trgovine, Školska knjiga Zagreb, str. 156
- Opće informacije o poduzeću Kamgrad d.o.o, Dostupno na: https://www.kamgrad.hr/o-nama/ (pristupljeno 29.08.2021.)
- Peričić, M., Kozina, G., (2011) .Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, Tehnički glasnik, Vol. 5, No. 1, Varaždin, str.137 Dostupno na: file:///C:/Users/DELL/Downloads/TG_1_2011_Percic_Kozina_Znacaj_logistickog_procesa_nabave_u_poslovnom_sustavu.pdf (pristupljeno 02.09.2021.)
- Russill R., (2010) A Short Guide to Procurement, RiskGower Publishing, England, str. 12 Dostupno na: https://books.google.hr/books?id=sRRKLVY_YdYC&pg=PR4&dq=A+Short+Guide+to+Procurement,+Risk+Gower+Publishing,+England&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwihpcKC-qPzAhUagf0HHRnICukQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=risk%20is&f=false (pristupljeno 28.09.2021.)
- Stihović L., Ferišak, V., (1989.) Nabava i materijalno poslovanje, „Informator", Zagreb, str. 1-406
- The Europpage, The B2B Sourcing Platform, Dostupno na: https://www.europages.com/ (pristupljeno 12.09.2021)

- Tudor, G., (2009.) Veliki poslovni pregovori, MEP d.o.o., Zagreb, str. 156
- Vouk, R. (2005) Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća., Ekonomski pregled, Vol. 56, No.11, str. 1013 Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/10418 (pristupljeno: 28.09.2021.)
- Vrdoljak, J., (2021.) Intervju za globus, Jutarnji list, Dostupno na: https://www.jutarnji.hr/globus/biznis/vlasnik-kamgrada-prijenosi-kompanija-s-generacije-na-generaciju-su-slozeni-ali-mi-cemo-uspjeti-15051175 (pristupljeno 27.08.2021.)
- Zlatović, D., (2014.) Upravljanje trgovačkim društvima, Libertin naklada, Zagreb

9. POPIS SLIKA I TABLICA

Slike:

- Slika 1. Prikaz Z Centra u Španskom
- Izvor: https://www.zgportal.com/zgbusiness/z-centar-zagreb-mega-trgovacki-centar-od-75-000-kvadrata-u-spanskom/ (preuzeto 12.09.2021)
- Slika 2. Primjer zahtjevnice unutar Kamgrad poduzeća
  Izvor: interni dokument poduzeća
- Slika 3. Primjer upita Kamgrad poduzeća
  Izvor: interni dokument poduzeća
- Slika 4. Primjer ponude Kamgrad poduzeća
  Izvor: interni dokument poduzeća
- Slika 5. Primjer narudžbenice Kamgrad poduzeća
  Izvor: interni dokument poduzeća

Tablice:

- Tablica 1. Prikaz prednosti e-nabave za kupce i dobavljače
- Izvor: http://www.infotrend.hr/clanak/2016/7/prednosti-e-nabave,88,1249.html (preuzeto: 28.09.2021.)
- Tablica 2. Prikaz nedostatka e-nabave za kupce i dobavljače
  Izvor:https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33041547/Amazon-e_procurement-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1632896097&Signature=bzNOvENgfB8MJHTckUuljVPAeKMzEZ282LqXLPk5qbTnio6~EVh3bwO0ztt22zM6yslMJASxQeifvILR18TmfwJct6AbWozXaoR2kH1KOKD6EtNl3qNtBdTqDQY2Bl3-drFa4pIPhOujl9r9XP-OTHbd3lnBC5WDBspWnQmLSmC8nA~zM-pCSeNO2xOCVLtp0s4zArUw~~Yo6kj~o0TiRJI1nhszCWMc9jumSlQoHISJPXABJAK3ZXJ2CBN2KOxw4kfjWQVvHmYaofib1NvLR86ejWZgg8sj3cP18HTh92lb-OERfCRl01~j6Xet79B75dE7GxKYlPmeOdF86k50Bg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA (preuzeto 28.09.2021.)