UPRAVLJANJE LANCEM NABAVE NA PRIMJERU PODUZEĆA HOPS

Zrno, David

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:204225

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij, smjer *Marketing*

David Zrno

UPRAVLJANJE LANCEM NABAVE NA PRIMJERU PODUZEĆA HOPS

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij, smjer *Marketing*

David Zrno

UPRAVLJANJE LANCEM NABAVE NA PRIMJERU PODUZEĆA HOPS

Završni rad

Kolegij: Nabavno i prodajno poslovanje

JMBAG: 0010226806
e-mail: dzrno5@gmail.com

Mentor: izv. prof.dr.sc. Aleksandar Erceg

Osijek,2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduatestudy (Marketing)

David Zrno

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF HOPSLtd.

Finalpaper

Osijek, 2021.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* (cc) BY-NC-SA
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: David Zrno

JMBAG: 0010226806

OIB: 66896840802

e-mail za kontakt: dzrno5@gmail.com

Naziv studija: Marketing

Naslov rada: Upravljanje lancem nabave na primjeru poduzeća HOPS

Mentor/mentorica diplomskog rada: izv.prof.dr.sc. Aleksandar Erceg

U Osijeku, 15. srpnja 2021. godine

Potpis 

Zahvaljujem obitelji i prijateljima te mentoru

Zahvalan sam i zaposlenicima poduzeća HOPS koji su ustupili materijale za izradu završnog rada

Upravljanje lancem nabave na primjeru poduzeća HOPS

SAŽETAK

Završnim radom iz kolegija *Nabavno i prodajno poslovanje* razmatra se upravljanje lancem nabave na primjeru poduzeća HOPS. U teorijskoj podlozi dane su metode rabljene u istraživanju, predmet i ciljevi istraživanja. Definiran je lanac opskrbe, njegovi ciljevi, zadatak, elementi, značajke ključne za uspješno funkcioniranje lanca opskrbe te upravljanje odnosima s dobavljačima. S dobavljačima je potrebno kontinuirano njegovati dobar odnos, temeljen na iskrenosti i povjerenju. Potom su razmotreni rizici u lancu opskrbe te neke od tehnika njihove mitigacije i reduciranja. Sve što može prekinuti neki od tokova u lancu opskrbe (primjerice, financijski tok, informacijski tok, tok materijala i dobara, i drugi), predstavlja izvor potencijalnog rizika. Ugovori u nabavi jako su važni jer trebaju jednoznačno definirati prava i obveze strana koje sklapaju ugovor. U *Pravilniku o provedbi postupaka jednostavne nabave* poduzeća HOPS d.o.o. zbog toga postoje članci koji se odnose na sklapanje ugovora, rokove plaćanja i rješavanje sporova iz ugovora. Teorijski prikaz javne nabave (aktualni zakoni i smjernice europske regulative) izneseni su u šestom poglavlju. Poduzeće HOPS d.o.o. zanimljivo je zbog toga što je obveznik javne nabave, odnosno sektorski naručitelj, kako je definirano Zakonom o javnoj nabavi (ZJN 2016), stoga za takva poduzeća vrijede zakonske odredbe i propisane procedure. Poduzeće HOPS je vertikalno integrirani subjekt. Analizom istraživanja postupka provedbe javne nabave poduzeća HOPS d.o.o. ustanovljeno je da je u skladu s aktualnom regulativom. U konačnici, dani su primjeri troškovnika korisni za praktičare. Na stranici Elektronički oglasnik javne nabave pronađeni su primjeri standardiziranih troškovnika za naručitelje i ponuditelje, ali dan je primjer i već ispunjenog troškovnika. Zaključno, javna nabava ima značajan utjecaj na zeleno upravljanje lancem nabave.

Ključne riječi:*dobavljači, lanac opskrbe, javna nabava, rizici, ugovori*

Supplychain managementon theexample of HOPSLtd.

ABSTRACT

Thefinalthesiswritten for the*Purchasing and Sales Operations*Courseconsidersthe management of thesupplychain on theexample of HOPS Ltd. In the theoretical overview, the methods used in the research, the subject and the goals of the research are given. The supply chain is defined, its goals, task, elements, features key to the successful functioning of the supply chain and supplier relationship management. It is necessary to continuously cultivate a good relationship with suppliers, based on honesty and trust. Then the risks in the supply chain and some of the techniques of their mitigation and reduction are considered. Anything that can interrupt some of the flows in the supply chain (for example, financial flow, information flow, flow of materials and goods, and others), is a source of potential risk. Procurement contracts are very important because they need to clearly define the rights and obligations of the parties to the contract. In the Ordinance on the implementation of simple procurement procedures of the company HOPS Ltd. therefore, there are articles relating to the conclusion of contracts, payment deadlines and the settlement of disputes under contracts. A theoretical overview of public procurement (current laws and guidelines of European regulations) is presented in Chapter Six. HOPS Ltd. is interesting because it is the obligor of public procurement, i.e. the sectoral contracting authority, as defined by the Public Procurement Act (LPP 2016), therefore the legal provisions and prescribed procedures apply to such companies. HOPS is a vertically integrated entity. By analyzing the research of the public procurement procedure of the company HOPS Ltd. it was found to be in compliance with current regulations. Finally, examples of cost estimates given to practitioners are given. Examples of standardized cost estimates for contracting authorities and tenderers were found on the Electronic Public Procurement Notice page, but an example of an already completed cost estimate was also given. To conclude, green supply chain management can be under the significant influence of public procurement.

Keywords: *suppliers, supplychain, publicprocurement, risks, contracts*

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. POJAM LANCA OPSKRBE 2
3. UPRAVLJANJE LANCEM OPSKRBE 3
3.1. Cilj, zadatak i elementi opskrbnog lanca 3
3.2. Značajke ključne za uspjeh 4
4. RIZICI U LANCU OPSKRBE 6
5. UGOVORI U NABAVI 7
6. JAVNA NABAVA 9
6.1. Vrste postupaka u javnoj nabavi 10
6.2. Javna nabava u Republici Hrvatskoj 12
7. UPRAVLJANJE LANCEM NABAVE U PODUZEĆU HOPS 16
7.1. O poduzeću HOPS 16
7.2. Istraživanje lanca nabave poduzeća HOPS 17
7.3. Analiza istraživanja 22
8. ZAKLJUČAK 29
LITERATURA 30
POPIS SLIKA 33
POPIS TABLICA 33

1. UVOD

Upravljanje lancem nabave od iznimnog je značaja, kako za proizvodna poduzeća koja nabavljaju sirovine, tako i za uslužna poduzeća. Predmet istraživanja ovog rada zbog toga je upravljanje lancem nabave.Cilj istraživanja je upoznati se sa upravljanjem lancem nabave kroz praktičan primjer utjecaja lanca nabave u odabranom poduzeću. Dodatno, cilj rada je i upoznati se s rizicima u opskrbi te izazovima na putu prema kreiranju učinkovitog lanca nabave. U konačnici, rad bi trebao doprinijeti praktičarima u nabavi.

Pisanju rada pristupljeno je sustavno te su uporabljene sljedeće metode: analiza i sinteza, metoda deskripcije (prilikom opisivanja različitih pojmova), komparativna metoda (kojom se izvršila usporedba pojmova i rezultata), metoda kompiliranja (rabljena prilikom istraživanjaliterature) te metoda klasifikacije (za svrstavanje) (Zelenika, 1998). Podaci su prikupljeni, pripremljeni i obrađeni (Zelenika, 1998).

Rad je podijeljen naosampoglavlja. Prvim poglavljem čitatelja se uvodi u rad. U drugom poglavlju daju se definicije lanca opskrbe. U trećem poglavlju razmatra se upravljanje lancem opskrbe, što je cilj, zadatak, funkcije i aktivnosti te koje su značajke ključne za uspjeh, kao i najznačajnija pitanja lanca opskrbe, elementi upravljanja i drugo. U četvrtom poglavlju razmatraju se rizici u lancu opskrbe. U petom poglavlju razmatra se upravljanje ugovorima u nabavi. Šesto poglavlje donosi analizu javne nabave, odnosno Zakona o javnoj nabavi (ZJN). U sedmom poglavlju dan je praktičan primjer utjecaja lanca nabave u poduzeću HOPS. Zadnje poglavlje je zaključak. Na kraju rada nalazi se popis literature te ostali prilozi.

U svrhu pisanja rada uporabljeni su i izvori na engleskom jeziku. Izvora (literature, stručnih i znanstvenih članaka te internetskih stranica) ima mnogo, odnosno, ova je tematika iznimno dobro pokrivena, ali i aktualna.

2. POJAM LANCA OPSKRBE

Definicije lanca opskrbe (engl. *supply chain*) su brojne. Prvi lanci opskrbe formirani su još u starom vijeku. Rimljani su ih razvijali paralelno s gradnjom cesta, a i Mlečani su kasnije dali svoj doprinos u prekomorskoj trgovini (SCM Globe, 2018). Poznati istraživač, Marko Polo, kročio je Putem svile do daleke Kine, po zacrtanoj ruti dobave svile.Ipak, iako je razvidno da se i mnogo ranije može govoriti o lancima opskrbe, sam pojam *lanac opskrbe* skovan je tek početkom dvadesetog stoljeća, i upotrijebljen u vojnom smislu. Naime, logika nalaže da se pojam lanac opskrbe, odnosno opskrbni lanac prvi puta uporabio u proizvodnji i industriji, no, tome ipak nije tako:„Godine 1905., list "The Independent" objavio je članak u kojem je pojam "Supply Chain", uz vojne termine, opisivao ratnu situaciju. Također, moglo bi se reći kako upravljanje opskrbom seže od 1933. godine kada je Lewis Howard Latimer objavio prvi tekst koji se isključivo bavio nabavom“ (Knego i sur., 2013; prema Bloomberg i sur., 2006:4).

Neke od definicija opskrbnog lanca prema različitim autorima dane su u nastavku:

„Opskrbnim lancem smatra se povezujući lanac između proizvođača i njihovih sudobavljača, veletrgovaca i maloprodavača koji djeluju kao tržišni posrednici, logističkih poduzeća koja se ubrajaju u tržišne pomagače i konačnih potrošača“ (Segetlija, 2008:407).

„Lanac opskrbe (engl. *Supplychain*, njem. *Versorgungskette; Lieferkette; dielogistischeKette; Logistikkette*) je pojam kojim označujemo organizacijsku i informacijsku integraciju pojedinačnih procesa opskrbe poslovnih funkcija u poduzeću (interni dio lanca opskrbe) i njihovo povezivanje s procesima iz okoline izravno uključenih u stvaranje vrijednosti (eksterni dio lanca opskrbe), s ciljem optimiranja cjelovitog procesa protoka dobara (materijala, međuproizvoda i proizvoda) i povećanja doprinosa stvaranju vrijednosti“ (Ferišak, 2006:25).

„Opskrbni lanac je skup od tri ili više entiteta (organizacija ili individualaca) direktno uključenih u uzvodne i nizvodne tokove proizvoda, usluga, financija i informacija od izvora do potrošača“ (Mentzeretal., 2001:4).

Lanci opskrbe nastavit će se razvijati zbog digitalizacije i robotizacije, stoga će se utjecaj tehnološkog napretka vjerojatno vidjeti i u definiranju pojma opskrbnog lanca.

3. UPRAVLJANJE LANCEM OPSKRBE

U poslovnoj zajednici male i srednje tvrtke pokazale su se kao sporije u prihvaćanju koncepta opskrbnog lanca. Ipak, i dalje su ova poduzeća bila aktivna u pružanju pomoći akademicima i praktičarima u logistici i upravljanju opskrbnim lancima. CSCMP definira upravljanje opskrbnim lancem kako slijedi: „Upravljanje opskrbnim lancem obuhvaća planiranje i upravljanje svim aktivnostima koje su uključene u nabavu i pretvorbu i sve logističke aktivnosti upravljanja“ (CSCMP 2010) (Southern, 2011:60). Priručnik *Transportation and Logistics Basics* navodi: „Lanac opskrbe uključuje sve partnere u logistički proces. Ideja je integrirana razmjena informacija među svim trgovinskim partnerima (prodavači, proizvođači i korisnici)“ (Southern, 1997:248). Bowersox i suradnici (2010), opažaju da je„...u posljednjih sedam desetljeća, disciplina poslovna logistika napredovala od skladišta i prijevoza do odbora vodećih svjetskih poduzeća“. Dakle, zapažena je dodana vrijednost koju omogućava i logistika kroz opskrbne lance (Southern, 2011:61).

Segetlija (2008:407) tvrdi da se moderni lanci opskrbe temelje na tokovima: „Upravljanje opskrbnim lancem temelji se na orijentaciji na tokove i procese koji su karakteristični za logističku koncepciju.“

Pitanja lanca opskrbe mogu se podijeliti prema trima razinama – strateškoj, taktičkoj i operativnoj. U strateška pitanja ubraja se određivanje partnerstva te kreiranje, odnosno dizajn, lanca opskrbe (Erceg, 2017). Operativna pitanja vezanu su za kontrolu kvalitete te, praćenje, planiranje i kontroliranje proizvodnje (Erceg, 2017). Taktička pitanja vežu se za politike držanja zaliha, proizvodnju, nabavu, transport i kvalitetu (Erceg, 2017).

Uspješne lance opskrbe karakterizira povjerenje u lancu, odnosno između poslovnih partnera, svrsishodna i učinkovita komunikacija te praćenje i kontrola lanca nabave kako bi se na vrijeme otkrili potencijalni rizici i prijetnje. Jedan od najuspješnijih lanaca dobave je onaj modnog brenda Zara, koji se redovno uzima za usporedbu (*benchmarking*) s obzirom na to da je učinkovitiji od brojnih drugih lanaca.

3.1. Cilj, zadatak i elementi opskrbnog lanca

Cilj lanca opskrbe je „...zadovoljstvo kupaca dostavom kvalitetnog proizvoda u predviđeno vrijeme uz minimalnu cijenu“ (Erceg, 2017).

U pogledu cilja upravljanja lancem opskrbe, također se pronalaze brojne definicije:

„Cilj upravljanja opskrbnim lancem jest da poduzeća koja su u njegovu sastavu dugoročno blisko surađuju kako bi na taj način povećali konkurentsku prednost lanca kao cjeline“ (Renko i Popović, 2013:17, prema Ganesan, 1994; Mentzeretal., 2001).

„Cilj upravljanja lancem opskrbe je uskladiti zahtjeve kupca sa tijekom materijala od dobavljača da bi se postigla ravnoteža između onoga što je često prepoznato kao sukobljeni ciljevi pri pružanju usluga kupcu, smanjenje zaliha i troškova poslovanja” (Rendulić etal., 2013, prema Mentzeretal., 2001).

Zadatak lanca nabave je „...strukturiranje lanca nabave radi maksimiziranja konkurentske prednosti kompanije i koristi za krajnjeg kupca“ (Erceg, 2017).

Elementi upravljanja lancem opskrbe su: kupci, predviđanje, dizajn, prerada, zalihe, nabava, dobavljači, lokacija i logistika (Erceg, 20017). Za početak je važno odrediti što kupac želi, predvidjeti odgovarajuće količine i vrijeme u kojem će doći do potraživanja. U kontekstu dizajna razmatra se uključivanje kupčevih želja. Proizvod mora biti dobro osmišljen i isporučen na vrijeme, stoga se vrše kontrole kvalitete i revizije rasporeda rada. U kontekstu zaliha, broj artikala mora biti dovoljan da zadovolji potražnju, pa prema tome treba voditi računa o redovnoj nadopuni zaliha te troškovima. Redovno treba pratiti i kvalitetu isporuke dobavljača te njegovati odnose s dobavljačima. Odjel nabave ocjenjuje dobavljače i služi kao potpora operacijama. Lokacija objekta veže se i za blizinu potrebnih resursa (primjerice, može ovisiti o blizini hidroelektrane). Odluke o optimalnom prijevozu i skladištenju donijet će logističari (Erceg, 2017).

3.2. Značajke ključne za uspjeh

U značajke ključne za uspješno funkcioniranje lanca opskrbe ubrajaju se (Erceg, 2017):

- informacije,
- komunikacije,
- suradnja,
- pouzdanost,
- povjerenje.

Vidljivo je da su sve ove značajke zapravo povezane s dionicima u lancu opskrbe. „U procese opskrbe uključeni su dobavljači,razne funkcije poduzeća (nabava, konstrukcija i razvoj, proizvodnja, prodaja, logistika) te špediteri, trgovinske organizacije i kupci, a svi zajedno

sačinjavaju virtualnu procesnu organizacijsku i informacijsku jedinicu proširenog poduzeća (engl. extendedenterprise)“ (Ferišak, 2006:25,26).

Definicija upravljanja odnosima s dobavljačima, prema Baković i suradnicima (2013:172), kaže da „Upravljanje odnosima s dobavljačima uključuje definiranje kriterija za odabir i vrednovanje dobavljača, pristup informacijama i sudjelovanje dobavljača u unutarnjim aktivnostima organizacije. Odnos s dobavljačima, temeljen na povjerenju i uvažavanju, je osnova za realizaciju navedenih ciljeva“. Odnosi s dobavljačima značajno mogu utjecati na rizik same nabave, zbog čega je potrebno u njih kontinuirano ulagati: „Odnose valja njegovati i unapređivati na temelju dobro oblikovanog sustava povratnih veza. U svrhu unaprjeđenja odnosa nabava može koristiti mjere utjecaja na dobavljače i potpore dobavljača u tehničkom, ekonomskom, informacijskom i kadrovskom pogledu“ (Ferišak, 2006:157). Dobar odnos s dobavljačima znači osiguranje informacija na vrijeme u pogledu novih trendova i saznanja. Svaka suradnja lakša je kada postoji povjerenje i kada su obje strane pouzdane.

4. RIZICI U LANCU OPSKRBE

Rizici unutar opskrbnog lanca odnose se prvenstveno na sve ono što može prekinuti neki od tokova u lancu opskrbe – informacijski tok, tok roba, financijski tok, itd. Velik je problem neizvjesnost pojave rizika, njihova brojnost, i različitost oblika u kojima se mogu manifestirati. Početkom 21. stoljeća, najznačajniji rizični faktori bili su upravo dobavljači, odnosno njihovo kašnjenje, ili čak propast (Hendricks i Singhal, 2003). Uobičajeni rizici tada bili su oni geo-politički, prirodne nepogode, izmjene regulative, logistički neuspjeh, i dr. (Hendricks i Singhal, 2003). Kao najznačajniji rizici u proteklim godinama pokazali su se nabava sirovina (nedostatak osnovnih sirovina ozbiljno ugrožava proizvodnju), opozivi određenih proizvoda zbog naknadno utvrđenih štetnih tvari te mjere sigurnosti, klimatske promjene i stroža ograničenja po pitanju zaštite okoliša, ekonomska nesigurnost i strukturalne promjene sustava (Kamal i Larsson, 2019), kao i makroekonomske promjene (npr. jačanje i slabljenje određenih valuta), zbivanja na tržištima, požari na teglenicama i drugi prekidi lanca nabave (izvrtanje teretnih vlakova, začepljenje Sueskog kanala uslijed nasukavanja broda), štrajk dobavljača, štrajk radnika (npr. prosvjedi „žutih prsluka“ u Francuskoj), migracije i čekanja na granicama, a svakako i pandemija uzrokovana koronavirusom.

Izvori rizika u javnoj nabavi mogu biti na strateškoj i operativnoj razini. Rizici na strateškoj razini uključuju političke (vezane za vladu, npr.), ekonomske (likvidnost i solventnost, plaćanje dospjelih obveza), socijalne (koji se odnose na pružanje usluga organizacije), tehnološke (tehnološki kapacitet organizacije naručitelja), zakonodavne (povezane sa aktualnim propisima i zakonima), natječajne rizike (povezane s troškom, kvalitetom i kompetitivnošću ponuđača) i one povezane sa lokalnom zajednicom i građanima (potrebe građana nisu zadovoljene) (Ejlskov Jensen, 2012). Na operativnoj razini rizici su profesionalni (rizici povezani s praksom provođenja nabave), financijski (odabir optimalne ponude), fizički (vezani za zdravlje, sigurnost, ozljede tijekom dobave i sl.), zakonodavni (zaboravljanje ili preskakanje određene procedure), ugovorni (nepoštivanje ugovora, pogrešno tumačenje ugovora...), tehnički (pouzdanost opreme i / ili pouzdanost strojeva i vozila koja sudjeluje u dobavi), okolišni (rizik zagađenja, npr. izlijevanja nafte u more) (Ejlskov Jensen, 2012).

Kako bi se rizici izbjegli, sugerira se inovativno planiranje, smanjenje potencijalnih smetnji u lancu, osigurati fleksibilan način nabave, imati više dobavljača, odnosno diversificirati bazu dobavljača, pripremiti krizni plan te istražiti i procijeniti moguće rizike (Erceg, 2017).

5. UGOVORI U NABAVI

Ugovori u nabavi (engl. *procurement contracts, purchase contracts*) ugovori su kojima se uspostavlja pravno-obvezujući odnos između kupaca i prodavača koji štiti oba entiteta tijekom cijelog procesa nabave. Osnovni elementi ugovora u nabavi su (Ferišak, 2006:469):

- oznake ugovornih stranaka,
- predmet ugovora
- cijena.

Ostali elementi mogu biti: kvaliteta „...predmeta nabave, način pakiranja, rok, način i mjesto isporuke, uvjeti i mjesto plaćanja, način transporta, osiguranje, jamstvo, nadležnost suda u slučaju spora i razni drugi uvjeti“ (Ferišak, 2006:469).

Ugovori su jako važni jer se njima raščlanjuju obveze potpisnika ugovora, kao i njihova prava. Ugovori se mogu sklopiti usmeno (rijetko) ili pismeno. „...nedvosmisleno definiran predmet ugovora trebaju osigurati da se posao nabave odvija bez većih dodatnih problema“ (Ferišak, 2006:468). Više je vrsta ugovora o nabavi (Ferišak, 2006):

- adhezijski
- standardni
- tipizirani
- pojedinačno oblikovani
- investicijskih dobara

Ugovori u lancu nabave mogu se sklapati s različitim dionicima samog procesa nabave. Prema Prester (2012), najčešći tipovi ugovora u lancu nabave su:

- ugovor s fiksnom cijenom
- ugovor s fiksnim troškom i fiksnom naknadom
- ugovor s fiksnom cijenom plus motivirajući dodatak
- ugovor o povratu neprodanog
- ugovor s varijabilnom količinom
- ugovor o dijeljenju profita

„Sklapanje ugovornog dokumenta čiji je predmet izvođenje radova, isporuka robe i pružanje usluga ovisno o procijenjenoj vrijednosti nabave podložno je pravilima javne nabave. Cilj pravila javne nabave jest osigurati da kupnju robe, usluga i radova prate transparentni postupci u kojima se osigurava tržišno natjecanje svim gospodarskim subjektima. Navedena pravila obvezne su slijediti sve organizacijske jedinice prilikom nabave robe, usluga i radova u okviru realizacije svojih projekata, odnosno ugovora“ (Smjernice o javnoj nabavi, 2020:4).

U Republici Hrvatskoj javni naručitelj dužan je redovito ažurirati podatke o javnoj nabavi u Registru ugovora za jednostavnu nabavu (to se odnosi na nabave čija je vrijednost 20 000 kn, ili veća od tog iznosa) (Zakon o javnoj nabavi, 2016., članak 28.).

Za brze, promptne potrebe, nabava preferira narudžbe koje se rade na tipiziranim obrascima.

6. JAVNA NABAVA

U javnoj su nabavi zapravo tri temeljne strane koje imaju interes: društvo (javni interes, razvoj zajednice, utjecaj na okoliš, i dr.), zakonodavac (transparentnost, jednakost, natjecanje) i komercijala (ekonomski najbolja ponuda, „vrijednost za novac“, učinkovitost) (Erridge i McIlroy, 2002). Namjera za sklapanje ugovora izražava se ponudom za ciljani posao. Ponuda se obično može uputiti i bez poziva, tj. bez javnog natječaja. S druge strane, u postupcima javne nabave, uobičajeno je ponudu dati kada naručitelj objavi javni oglas. Ugovor nastaje *de facto* kada naručitelj prihvati ponudu (prihvatom). Postupak izrade i podnošenja ponude obično se sastoji od sljedećih faza (Europska komisija, 2015):

- Praćenje tržišta
- Pribavljanje dokumentacije za nadmetanje
- Organizacija i priprema
- Izrada ponude
- Organizacija zajedničke ponude: *Joint Venture* / konzorcij
- Podnošenje ponude

Ugovor postaje valjan kada ga ugovorne strane potpišu (Zakon o obveznim odnosima, 2018). I Europska komisija ima svoje uredbe, direktive i odluke u pogledu javne nabave. Načelo kojim se vode je da „...ugovorni subjekti postupaju s gospodarskim čimbenicima na jednak i nediskriminirajući način te djeluju transparentno“ (Direktiva 2004/17 Europskog parlamenta i Vijeća Eu od 31. ožujka 2004.). Ugovorni subjekti su tijela na koje se primjenjuju Smjernice (engl. *directives*). Gospodarski čimbenici su ponuditelji i natjecatelji.

Opće prihvaćena načela EU direktiva(Europska komisija, 2015):

- oglašavanje – svatko ima pravo saznati da se radi o nekoj nabavi
- dovoljno vremena za podnošenje ponuda
- postojanje određenih standarada i tehničkih specifikacija (npr. ISO)
- više različitih vrsta nabave
- transparentnost
- nediskriminirajuće procedure, bez favoriziranja, bez imena proizvoda
- mogućnost prigovora / žalbe

Iako se gore navedena načela odnose na javnu nabavu, načela EU direktiva zapravo su nepisani izvori prava EU. To znači da se načela u pravnoj praksi mogu rabiti za tumačenje postojećih pravnih akata, kao i to da mogu odigrati značajnu ulogu u u presudama Suda EU.

6.1. Vrste postupaka u javnoj nabavi

Prema aktualnoj regulativi koja se primjenjuje u Hrvatskoj (Zakon o javnoj nabavi iz 2016. godine) i Direktivi 2014 / 24 Europskog parlamenta i Vijeća EU od 26. veljače 2014. o javnoj nabavi šest je vrsta postupaka javne nabave: otvoreni postupak, ograničeni postupak, natjecateljski postupak uz pregovore, natjecateljski dijalog, korištenje pregovaračkog postupka bez prethodne objave i okvirni sporazumi.

U otvorenim postupcima svi zainteresirani gospodarski subjekti mogu dostaviti ponudu kao odgovor na poziv na nadmetanje (Europska komisija, 2015). „Minimalni rok za zaprimanje ponuda jest 35 dana od datuma slanja obavijesti o nadmetanju“ (Službeni list Europske unije,L311/26, 2016, članak 27.).

U ograničenim postupcima bilo koji gospodarski subjekt može podnijeti zahtjev za sudjelovanje (Europska komisija, 2015).„Minimalni rok za zaprimanje zahtjeva za sudjelovanje jest 30 dana od datuma slanja obavijesti o nadmetanju“ (Službeni list Europske unije, L311/26, 2016, članak 28.).

„U natjecateljskim postupcima uz pregovore bilo koji gospodarski subjekt može podnijeti zahtjev za sudjelovanje kao odgovor na poziv na nadmetanje“ (Službeni list Europske unije, L311/26, 2016, članak 29.).„U dokumentaciji o nabavi, javni naručitelji određuju predmet nabave opisujući svoje potrebe i tražene značajke robe, radova ili usluga koji se nabavljaju te određuju kriterije za dodjelu ugovora. Također navode koji elementi iz opisa određuju minimalne zahtjeve koje sve ponude trebaju zadovoljiti“ (Službeni list Europske unije, L311/26, 2016, članak 29.).

Tijekom natjecateljskih dijaloga „...bilo koji gospodarski subjekt može podnijeti zahtjev za sudjelovanje kao odgovor na obavijest o nadmetanju pružajući informacije za kvalitativni odabir koji zahtijeva javni naručitelj. Minimalni rok za zaprimanje zahtjeva za sudjelovanje jest 30 dana od datuma slanja obavijesti o nadmetanju. Samo oni gospodarski subjekti koje javni naručitelj pozove slijedom procjene dobivenih informacija mogu sudjelovati u dijalogu. Javni naručitelji mogu ograničiti broj sposobnih natjecatelja koje pozivaju na sudjelovanje u

postupku. (...) Ugovor o javnoj nabavi dodjeljuje se isključivo na temelju kriterija najboljeg omjera cijene i kvalitete“ (Službeni list Europske unije, L311/26, 2016, članak 30.).

Pregovarački postupak bez prethodne objave nešto je složeniji. „Pregovarački postupak bez prethodne objave može se koristiti za ugovore o javnoj nabavi radova, ugovore o javnoj nabavi robe i za ugovore o javnoj nabavi usluga u bilo kojem od sljedećih slučajeva:

a) ako nije podnesena nijedna ponuda ili nijedna prikladna ponuda ili nijedan zahtjev za sudjelovanje ili nijedan prikladan zahtjev za sudjelovanje u otvorenom ili ograničenom postupku, pod uvjetom da početni uvjeti ugovora nisu bitno izmijenjeni i pod uvjetom da je Komisiji, ako to ona zatraži, poslano izvješće. Smatra se da ponuda nije prikladna ako nije relevantna za ugovor i ako bez značajnih izmjena očito ne može odgovoriti na potrebe i zahtjeve javnog naručitelja navedene u dokumentaciji o nabavi. (...)
b) ako radove, robu ili usluge može isporučiti samo određeni gospodarski subjekt iz bilo kojeg od sljedećih razloga:
    i. cilj nabave jest stvaranje ili stjecanje jedinstvenog umjetničkog djela ili umjetničke izvedbe;
    ii. nepostojanje tržišnog natjecanja iz tehničkih razloga;
    iii. zaštita isključivih prava, uključujući prava intelektualnog vlasništva“ (Službeni list Europske unije, L311/26, 2016, članak 32.).

Službeni list Europske unije, L311/26, o okvirnom sporazumu kaže: „Okvirni sporazum znači sporazum između jednog ili više javnih naručitelja i jednog ili više gospodarskih subjekata čija je svrha utvrđivanje uvjeta pod kojima se dodjeljuju ugovori tijekom određenog razdoblja, posebno u pogledu cijene i, prema potrebi, predviđenih količina. Trajanje okvirnog sporazuma ne može biti dulje od četiri godine, osim u iznimnim valjano opravdanim slučajevima posebno vezanima uz predmet okvirnog sporazuma“ (Službeni list Europske unije, L311/26, 2016, članak 32.).

Direktiva 2014/24/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 26. veljače 2014. o javnoj nabavi i o stavljanju izvan snage Direktive 2004/18/EZ, u dijelu o dodjeli ugovora, Članku 67., *Kriteriji za odabir ponude*, donosi sljedeće smjernice:

1. „Ne dovodeći u pitanje nacionalne zakone ili druge propise o cijeni određene robe ili naknadi za određene usluge, javni naručitelji temelje dodjelu ugovora o javnoj nabavi na ekonomski najpovoljnijoj ponudi.

2. Ekonomski najpovoljnija ponuda sa stajališta javnog naručitelja utvrđuje se na temelju cijene ili troška, primjenom pristupa isplativosti, kao što je trošak životnog vijeka, u skladu s člankom 68., te može uključivati najbolji omjer između cijene i kvalitete, koji se ocjenjuje na temelju kriterija, uključujući kvalitativne, okolišne i/ili socijalne aspekte, povezani s predmetom dotičnog ugovora o javnoj nabavi.“

Sve ove vrste postupaka u javnoj nabavi koriste i poduzeća u Republici Hrvatskoj. Specifičnosti Zakona o javnoj nabavi prikazane su u sljedećem poglavlju.

6.2. Javna nabava u Republici Hrvatskoj

Zakon o javnoj nabavi (ZJN) NN 120/2016 stupio je na snagu 1. siječnja 2017. godine. Ima 452 članka i 12 priloga. U nastavku su dane najznačajnije odrednice Zakona.

Prema Zakonu o javnoj nabavi, 2016., članak 12., stavak 1., ZJN se ne primjenjuje na nabavu:

- „robe i usluga te provedbu projektnih natječaja procijenjene vrijednosti manje od 200 000 kuna i
- radova procijenjene vrijednosti manje od 500 000 kuna.“

Izračunavanje procijenjene vrijednosti nabave temelji se „...na ukupnom iznosu, bez poreza na dodanu vrijednost (PDV-a), uključujući sve opcije i moguća obnavljanja ugovora, što se izričito određuje u dokumentaciji o nabavi“ (Zakon o javnoj nabavi, 2016, poglavlje 5., članak 17.).

Temeljni pojmovi i sudionici u javnoj nabavi kako ih definira Zakon o javnoj nabavi, članak 3., dani su u **tablici 1.**

Tablica 1. Osnovni pojmovi (Izvor: Zakon o javnoj nabavi, 2016, članak 3)

Zakon o javnoj nabavi, članak 3	
Točka ZJN-a	**Definicija pojma**
3	**dokumentacija o nabavi** je bilo koji dokument koji je izradio naručitelj ili na koji naručitelj upućuje, a u kojemu se opisuju ili određuju elementi nabave ili postupka, uključujući poziv na nadmetanje, tehničke specifikacije, opisnu dokumentaciju, predložene uvjete ugovora, formate dokumenata koje podnose natjecatelji ili ponuditelji, informacije o općim primjenjivim obvezama te svu dodatnu dokumentaciju
11	**natjecatelj** je gospodarski subjekt koji je zatražio poziv ili je pozvan na sudjelovanje u ograničenom postupku, u natjecateljskom postupku uz pregovore, u pregovaračkom postupku bez prethodne objave, natjecateljskom dijalogu ili partnerstvu za inovacije
12	**nepravilna ponuda** je svaka ponuda koja nije sukladna dokumentaciji o nabavi, ili je primljena izvan roka za dostavu ponuda, ili postoje dokazi o tajnom sporazumu ili korupciji, ili nije rezultat tržišnog natjecanja, ili je naručitelj utvrdio da je izuzetno niska, ili ponuda ponuditelja koji nije prihvatio ispravak računske pogreške
13	**neprihvatljiva ponuda** je svaka ponuda čija cijena prelazi planirana, odnosno osigurana novčana sredstva naručitelja za nabavu ili ponuda ponuditelja koji ne ispunjava kriterije za kvalitativni odabir gospodarskog subjekta
14	**neprikladan zahtjev** za sudjelovanje je svaki zahtjev za sudjelovanje koji je dostavio gospodarski subjekt kod kojeg postoje osnove za isključenje iz postupka javne nabave ili koji ne ispunjava kriterije za odabir gospodarskog subjekta propisane dokumentacijom o nabavi
15	**neprikladna ponuda** je svaka ponuda koja nije relevantna za ugovor o javnoj nabavi jer bez značajnih izmjena ne može zadovoljiti potrebe i zahtjeve naručitelja propisane dokumentacijom o nabavi
22	**ponuditelj** je gospodarski subjekt koji je dostavio ponudu
32	**ugovor o javnoj nabavi** je naplatni ugovor, sklopljen u pisanom obliku između jednog ili više gospodarskih subjekata i jednog ili više naručitelja, čiji je predmet izvođenje radova, isporuka robe ili pružanje usluga
33	**ugovor o javnoj nabavi radova** je ugovor čiji je predmet: a. izvođenje ili projektiranje i izvođenje radova vezanih uz jednu ili više djelatnosti u smislu Priloga II. ovoga Zakona, ili b. izvođenje ili projektiranje i izvođenje posla, ili c. realizacija posla u skladu sa zahtjevima koje je odredio javni naručitelj koji ima odlučan utjecaj na vrstu ili projektiranje posla
34	**ugovor o javnoj nabavi robe** je ugovor čiji je predmet kupnja, leasing, najam, zakup ili kupnja na otplatu, s mogućnošću ili bez mogućnosti kupnje robe, a koji može obuhvaćati postavljanje i instalaciju robe kao sporedni predmet
35	**ugovor o javnoj nabavi usluga** je ugovor čiji je predmet pružanje usluga osim onih iz točke 33. ovoga članka
36	**valjana ponuda** je svaka ponuda koju je pravodobno podnio ponuditelj koji nije isključen iz postupka javne nabave i ispunjava kriterije za odabir gospodarskog subjekta te koja nije nepravilna, neprihvatljiva ili neprikladna

Naručitelji se mogu podijeliti na javne i sektorske.

Prema članku 6., ZJN-i, točki 1., javni naručitelji su: „1. Republika Hrvatska, odnosno državna tijela Republike Hrvatske 2. jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave 3. tijela javnog prava i 4. udruženja koje je osnovalo jedno ili više tijela iz točaka 1., 2. ili 3.“

Izdvojeni su još neki članci Zakona o javnoj nabavi korisni za praktičare i vrlo česti u primjeni:

„Gospodarski subjekt u postupku javne nabave smije na temelju zakona, drugog propisa ili općeg akta određene podatke označiti tajnom, uključujući tehničke ili trgovinske tajnete povjerljive značajke ponuda i zahtjeva za sudjelovanje“ (ZJN, Članak 52., stavak 1.).

„Ako je gospodarski subjekt neke podatke označio tajnima, obvezan je navesti pravnu osnovu na temelju koje su ti podaci označeni tajnima“ (ZJN, Članak 52., stavak 2.).

„Gospodarski subjekt ne smije označiti tajnom: cijenu ponude, troškovnik, katalog, podatke u vezi s kriterijima za odabir ponude, javne isprave, izvatke iz javnih registara te druge podatke koji se prema posebnom zakonu ili podzakonskom propisu moraju javno objaviti ili se ne smiju označiti tajnom“ (ZJN, Članak 52., stavak 3.).

„Javni naručitelj koji namjerava dodijeliti ugovor o javnoj nabavi u otvorenom postupku obvezan je objaviti poziv na nadmetanje“ (ZJN, Članak 88.).

„U otvorenom postupku svaki zainteresirani gospodarski subjekt može dostaviti ponuduu roku za dostavu ponuda“ (ZJN, Članak 89.).

Postupci javne nabave u Zakonu o javnoj nabavi iz 2016., navedeni su i opisani u poglavljima 2. – 8., odnosno pripadnim člancima 88. – 142. To su sljedeći postupci (ZJN, 2016, poglavlja 2. – 8.):

- otvoreni postupak
- ograničeni postupak
- natjecateljski dijalog
- partnerstvo za inovacije
- natjecateljski postupak uz pregovore
- pregovarački postupak bez prethodne objave poziva na nadmetanje

Partnerstvo za inovacije, prema Službenom listu Europske unije, 2016, članak 31. stavak 2: „Partnerstvo za inovacije teži razvoju inovativnog proizvoda, usluge ili radova i naknadnoj kupnji te robe, usluga ili radova, pod uvjetom da su u skladu s razinama izvedbe i maksimalnim troškovima dogovorenima između javnih naručitelja i sudionikâ.“

Prema Zakonu o javnoj nabavi, članak 214., odjeljak E (Jamstva): „Javni naručitelj može od gospodarskog subjekta zahtijevati dostavu sljedećih jamstava:

- jamstvo za ozbiljnost ponude
- jamstvo za uredno ispunjenje ugovora
- jamstvo za povrat avansa
- jamstvo za otklanjanje nedostataka u jamstvenom roku
- jamstvo o osiguranju za pokriće odgovornosti iz djelatnosti.“

Kriteriji za odabir gospodarskog subjekta u postupku javne nabave mogu se odnositi na (Vodne usluge, 2021):

- tehničku i stručnu sposobnost
- ekonomsku i financijsku sposobnost
- sposobnost za obavljanje profesionalne djelatnosti

„Dokumentacija o nabavi mora se izraditi na hrvatskom jeziku i latiničnom pismu i ta jezična verzija predstavlja isključivo vjerodostojan tekst. Javni naručitelj može dokumentaciju o nabavi ili njezin dio, osim na hrvatskom jeziku i latiničnom pismu, izraditi i na drugom službenom jeziku Europske unije“ (ZJN, Članak 200., stavke 3 i 4).

Prije početka postupka javne nabave javni naručitelj obvezan je internom odlukom imenovati stručno povjerenstvo za javnu nabavu. Članovi stručnog povjerenstva za javnu nabavu ne moraju biti zaposlenici javnog naručitelja. Najmanje jedan član mora posjedovati važeći certifikat u području javne nabave (ZJN, Članak 197., stavke 1 – 4).

7. UPRAVLJANJE LANCEM NABAVE U PODUZEĆU HOPS

U ovom poglavlju dan je primjer upravljanja lancem nabave u poduzeću HOPS. Poduzeće je prvo opisano, a potom je napravljena analiza prema ustupljenim podacima zaposlenika poduzeća HOPS.

7.1. O poduzeću HOPS

Godine 1895. pokrenuta je hidroelektrana Krka što je bio temelj razvoja poduzeća za opskrbu električnom energijom i u Republici Hrvatskoj. Od svog nastanka, poduzeće Hops ima misiju: „Misija HOPS-a je vođenje elektroenergetskog sustava Republike Hrvatske, prijenos električne energije te održavanje, razvoj i izgradnja prijenosne mreže poradi pouzdane opskrbe korisnika uz minimalne troškove i brigu o očuvanju okoliša. U okviru restrukturiranja hrvatskog elektroenergetskog sektora osnovano je trgovačko društvo HEP-Operator prijenosnog sustava d.o.o. (HEP-OPS d.o.o.), koje je započelo s radom 4. travnja 2005. godine temeljem Zakona o energiji, Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o energiji i Zakona o tržištu električne energije. Temeljem rješenja Trgovačkog suda u Zagrebu, od 2. srpnja 2013. godine, o upisu u sudski registar, povećanju temeljnog kapitala, promjeni tvrtke, predmeta poslovanja i odredbi Izjave o osnivanju HEP-Operatora prijenosnog sustava d.o.o., to društvo posluje i sudjeluje u pravnom prometu pod novim imenom tvrtke koje glasi Hrvatski operator prijenosnog sustava d.o.o. (skraćeno HOPS d.o.o.), na engleskom jeziku Croatian Transmission System Operator Ltd“ (HOPS, 2021).

HOPS je zapravo monopolističko poduzeće: „HOPS d.o.o. je jedini operator elektroenergetskog prijenosnog sustava u RH i vlasnik cjelokupne hrvatske prijenosne mreže (naponskih razina 400kV, 220kV i 110kV), te posjeduje dozvolu za obavljanje energetske djelatnosti prijenosa električne energije kao regulirane javne usluge. Poslovanje HOPS d.o.o. regulirano je Zakonom o energiji (Narodne novine 120/2012, 14/2014, 95/2015, 102/2015), Zakonom o tržištu električne energije (Narodne novine 22/2013, 95/2015, 102/2015), te drugim domaćim i međunarodnim propisima. HOPS posluje po modelu neovisnog operatora prijenosa, što podrazumijeva funkcijsku neovisnost o matičnom društvu, Hrvatskoj elektroprivredi d.d., i njenim povezanim društvima, te nediskriminatorno ponašanje prema svim korisnicima prijenosnog sustava“ (HOPS, 2021).

7.2. Istraživanje lanca nabave poduzeća HOPS

Poduzeće HOPS je vertikalno integrirani subjekt. Vertikalna integracija je kada „...tvrtka posjeduje ili kontrolira svoje dobavljače, distributere ili maloprodajne lokacije kako bi kontrolirala svoju vrijednost ili lanac opskrbe“ (Enemonzo, 2021). Vertikalna integracija koristi tvrtkama, dopuštajući im da kontroliraju procese, smanjuju troškove i poboljšavaju učinkovitost. Kako je vidljivo iz dijela ustupljenih materijala, poduzeće HOPS ima definirane faze u postupku jednostavne nabave kojih se pridržava. Cilj Provedbene upute[1] je definiranje faza izrade dokumentacije o nabavi i obveza dokumentiranja te dokazivanja provedenog istraživanje tržišta.

Priprema za pokretanje postupka nabave uključuje sljedećih pet koraka:

1) prethodnu analizu tržišta
2) izradu Zahtjeva za pokretanje postupka nabave
3) izradu dokumentacije o nabavi s tehničkom specifikacijom, troškovnikom, definiranim kriterijem za izračun ekonomski najpovoljnije ponude, određenimdokazima tehničke i stručne sposobnosti
4) izradu odluke o imenovanju stručnog povjerenstva za nabavu
5) prethodno savjetovanje.

Analiza tržišta prethodi svi ostalim koracima. U poduzeću HOPS doneseni su koraci za provedbu analize tržišta. Važno je napomenuti da ih je sve potrebno dokumentirati.

„Prije pokretanja pojedinog postupka nabave u svrhu kvalitetne pripreme nabave potrebno je predmet nabave analizirati tako da se poduzme jedna, više ili sve sljedeće radnje ovisno o zahtjevnosti predmeta nabave.

- Provjeriti prethodno provedene iste ili slične nabave (kod drugih naručitelja ili koordinacija s drugim organizacijskim jedinicama HOPS-a), izvršiti korekcije (prilagodbe) tehničke specifikacije, prikupiti informacije o najpovoljnijim rješenjima i praksi troškovnika te napraviti analitički prikaz prethodno postignutih cijena za iste stavke iz troškovnika i na temelju toga odrediti procijenjenu vrijednost nabave
- Prikupiti informacije o kretanju cijena na tržištu

[1]Provedbenom uputom dodatno se uređuju procedure prije objave poziva za nadmetanje u Elektroničkom oglasniku javne nabave RH (EOJN). Također, Provedbena uputa odnosi se i na predmete jednostavne nabave u dijelu u kojem je primjenjiva.

- Prikupiti sve upite i objašnjenja te žalbene navode ako ih je bilo u prethodno provedenim postupcima iste ili slične nabave.
- Predložiti vrstu postupka i načina javne nabave koja će se provesti, odrediti najmanju razinu nuđenja (cjelina ili po grupama)
- Predložiti kriterij za izračun ekonomski najpovoljnije ponude (dalje u tekstu: ENP) s obrazloženjem
- ostalo ovisno o zahtjevnosti predmeta nabave“ (Provedbena uputa o nabavi-HOPS, ustupljeni materijali, 2019).

U drugoj fazi izrađuje se *Zahtjev za pokretanjem postupka nabave*. Koraci se razlikuju ovisno o tome je li postupak nabave u planu nabave, ili nije. U tablici 2. prikazani su paralelni koraci za oba slučaja (Provedbena uputa o nabavi u HOPS-u, ustupljeni materijali, 2019).

Tablica 2. Koraci pri izradi zahtjeva za pokretanje postupka nabave (Izvor: Provedbena uputa o nabavi-HOPS, 2019).

Ako se **postupak** nabave **ne nalazi u Planu nabave**, potrebno je izraditi i dostaviti Zahtjev kako bi se plan nabave izmijenio ili dopunio. Pri tome se slijede koraci 1) – 11). Nakon toga, prelazi se na korake u desnom stupcu (*1) – 3) koraci*).	Ako se **postupak** nabave **nalazi u Planu nabave**, prije izrade *Zahtjeva za pokretanje postupka nabave*, radnik pisano dostavlja u nadležni odjel za nabavu nalog koji sadrži točke 1) – 3).
1) naziv predmeta nabave 2) CPV 3) procijenjena vrijednost nabave 4) vrsta (roba, radovi, usluga) 5) vrsta ugovora (okvirni sporazum, ugovor, narudžbenica) 6) vrsta postupka 7) planirani početak 8) trajanje (broj mjeseci) 9) planska aktivnost i planska stavka 10) objekt (ako je primjenjivo) 11) prijedlog stručnog povjerenstva	1) evidencijski broj nabave 2) prijedlog članova stručnog povjerenstva 3) podatke koji nisu navedeni u Planu nabave (npr. planska aktivnost i planska stavka)

U slučaju kada se postupak nabave ne nalazi u Planu nabave, prije izrade *Zahtjeva za pokretanje postupka nabave* odgovorna osoba dužna je u skladu s ovlaštenjem, pisano dostaviti u nadležni odjel za nabavu *Zahtjev za izmjenom* ili *dopunom plana nabave*.Zahtjev za unos predmeta nabave u Plan nabave sadrži točke 1) – 11) iz lijevog stupca tablice 2.

Kada postoji potreba za određenom nabavom, radnik, prema internim pravilima rada pojedinog organizacijskog dijela, također putem*Zahtjeva za pokretanje postupka nabave* upućuje *Zahtjev* na odobrenje odgovornoj osobi u čijem Planu nabave je predmetna nabava.

Odgovorna osoba svojim potpisom *Zahtjeva za pokretanje postupka nabave* interno imenuje stručno povjerenstvo zaduženo za pripremu dokumentacije o nabavi i ostalih dokumenata koji prethode formalnom početku postupka nabave.

Interno imenovano stručno povjerenstvo, prije izrade prijedloga dokumentacije o nabavi, revidira prethodno provedenu analizu tržišta te u slučaju novih saznanja može odgovornoj osobi predložiti izmjenu Plana nabave za predmetni postupak. Iz ovoga je jasno vidljivo da se *Provedbena uputa o načinu pripreme dokumentacije o nabavi i imenovanju stručnog povjerenstva za nabavu* oslanja na Zakon o javnoj nabavi NN 120 / 2016.

Treći korak u postupku nabave je izrada dokumentacije o nabavi s tehničkom specifikacijom, troškovnikom, definiranim kriterijem za izračun ekonomski najpovoljnije ponude, određenim dokazima tehničke i stručne sposobnosti.

Dokumentacija o nabavi izrađuje se u skladu:

a) sa ZJN i drugim važećim zakonskim i podzakonskim aktima
b) s preporukama, mišljenjima i rješenjima nadležnih tijela i SEPKO[2]-a.

Dokumentacija o nabavi je, prema Zakonu o javnoj nabavi, definirana člankom 3. te navedena u ovom radu u tablici 1.

U izradi dokumentacije o nabavi sudjeluju svi imenovani članovi stručnog povjerenstva za nabavu u okviru svojih odgovornosti.

U slučaju da postupak nabave uključuje nabavu roba, koje se u HOPS-u vode kao veliki pričuvni dijelovi ili kao zalihe rezervnih dijelova za elektroenergetsku primarnu i sekundarnu opremu, voditelj stručnog povjerenstva mora provjeriti s ostalim organizacijskim jedinicama imaju li istu na stanju te tome prilagoditi opseg potrebitosti predmeta nabave.

Minimalno jedan član mora imati važeći certifikat u području javne nabave, kao što je to i navedeno u članku 197. ZJN-a, stavak 4.

Prije usvajanja dokumentacije o nabavi za predmetni postupak, članovi povjerenstva u skladu sa svojim odgovornostima daju elektroničku suglasnost na dokumentaciju o nabavi.

[2]SEPKO = Sektor za ekonomske, pravne, kadrovske i opće poslove (naručitelja)

Kako bi sve proteklo transparentno i kako bi bila odabrana najbolja ponuda na natječajima, velika je pozornost usmjerena na stručno povjerenstvo, odnosno *Odluku o imenovanju stručnog povjerenstva*, što je četvrti korak u postupku nabave.

Potrebno je da organizacijska jedinica koja provodi postupak nabave ili nadležni odjel za nabavu izrade*Odluku o imenovanju stručnog povjerenstva* na temelju *Zahtjeva o pokretanju postupka nabave*.

Odluka o imenovanju mora sadržavati:

- Potpisani *Zahtjev za pokretanje postupka nabave*
- Prijedlog *Dokumentacije o nabavi*
- Dokumentiranu analizu tržišta
- Popunjen troškovnik s razradom na koji su način utvrđene procijenjene vrijednosti pojedine stavke
- Rekapitulaciju udjela radova, robe i usluga u predmetu nabave
- Kriterij ENP[3] s obrazloženjem koje će ekonomske koristi HOPS imati od odabranog kriterija

„Kriterij ekonomski najpovoljnije ponude (ENP) u Hrvatskoj nije u širokoj upotrebi što potvrđuje i statistika. Primjerice, u 2013. godini kriterij ENP-a bio je zastupljen u svega 211 postupaka javne nabave, odnosno 0,96% što je vrijednosno 2,43%. U 2014. godini zabilježen je manji porast pa je tako ENP kriterij bio zastupljen u 214 postupaka, odnosno 1,4%, a vrijednosno 9,1%“ (Tematikon projekt, 2021).

Postoje određene potrebne suglasnosti na *Odluku o imenovanju stručnog povjerenstva*, što varira s obzirom na vrijednost nabave.

U slučaju pokretanje postupka nabave procijenjene vrijednosti od 500.000,00 kn do 1.000.000,00 kn, organizacijska jedinica ili nadležni odjel nabave potpisanu Odluku o imenovanju sa svim prilozima, elektronički dostavlja u SEPKO.SEPKO obavlja formalnu kontrolu sadržaja dokumenta, odnosno provjerava ima li sve elemente propisane ZJN i internim aktima HOPS-a.

Nakon kontrole, formalno ispravnu *Odluku o imenovanju* SEPKO prosljeđuje nadležnom članu Uprave na suglasnost.Nakon što svojim potpisom nadležni član Uprave da suglasnost

[3]ENP = kratica za ekonomski najpovoljniju ponudu

na *Odluku o imenovanju*, SEPKO istu elektronički dostavlja organizacijskoj jedinici ili u nadležan odjel nabave koji provodi postupak.

U slučaju pokretanje postupka nabave procijenjene vrijednosti od 1.000.001,00 kn do 2.000.000,00 kn i u slučaju zajedničkih nabava do 2.000.000,00 kn, organizacijska jedinica ili nadležni odjel nabave potpisanu Odluku o imenovanju sa svim prilozima, elektronički dostavlja u SEPKO-u.

SEPKO i u ovom slučaju vrši formalnu kontrolu sadržaja dokumenta, odnosno provjerava ima li sve elemente propisane ZJN i internim aktima HOPS-a.

Nakon kontrole, formalno ispravnu *Odluku o imenovanju* prosljeđuju Predsjedniku Uprave na suglasnost.Nakon što svojim potpisom predsjednik Uprave da suglasnost na *Odluku o imenovanju*, SEPKO istu elektronički dostavlja organizacijskoj jedinici ili u nadležan odjel nabave koji provodi postupak.

U slučaju pokretanje postupka nabave procijenjene vrijednosti od 2.000.001,00 kn i u slučaju provođenja pregovaračkog postupka nabave bez prethodne objave, organizacijska jedinica koja provodi postupak nabave u skladu s propisanim sadržajem, procedurom i rokovima upućuje materijal na usvajanje Upravi.Materijal mora obavezno sadržavati sve priloge.

Nakon dobivanja suglasnosti Uprave, izrađuje se *Odluka o imenovanju* i podnosi nadležnom direktoru na potpis.Organizacijska jedinica ili nadležni odjel nabave potpisanu *Odluku o imenovanju* elektronički dostavlja u SEPKO.SEPKO obavlja formalnu kontrolu sadržaja dokumenta, odnosno provjerava ima li sve elemente propisane ZJN i internim aktima HOPS-a.Nakon kontrole, formalno ispravnu *Odluku o imenovanju* stručnog povjerenstva SEPKO prosljeđuje predsjedniku Uprave na suglasnost.

Nakon što svojim potpisom predsjednik Uprave da suglasnost na *Odluku o imenovanju stručnog povjerenstva* za nabavu, SEPKO istu elektronički dostavlja organizacijskoj jedinici ili u nadležan odjel nabave koji provodi postupak.

Nakon toga, dolazi se do petog koraka, odnosno usvajanja *Odluke o imenovanju stručnog povjerenstva*. Potpisivanjem *Odluke*, ovisno o ovlaštenjima, imenovano stručno povjerenstvo može ovisno o procijenjenoj vrijednosti i vrsti nabave provoditi daljnje korake u provedbi javne nabave, kako je to uređeno ZJN2016.

Predstavljen je standardizirani postupak javne nabave, no, postoji mogućnost i izmjene dokumentacije o nabavi tijekom pripreme postupka nabave.

U slučaju značajnije promjene nacrta dokumentacije o nabavi koji je dostavljen uz *Odluku o imenovanju stručnog povjerenstva*, osoba koja je imenovana kao voditelj nabave dužna je o istome informirati sudionike koji su odobrili predmetnu nabavu.

U slučaju značajnih izmjena nacrta dokumentacije o nabavi nakon provedenog prethodnog savjetovanja, potrebno je provesti novi postupak prethodnog savjetovanja.

Pravilnik o provedbi postupaka jednostavne nabave u skladu je sa Zakonom o javnoj nabavi (ZJN 2016). Ovim *Pravilnikom* obuhvaćene su opće odredbe, postupci javne nabave, provedba postupaka javne nabave, jamstva, sklapanje ugovora, završne odredbe. Provedbom postupka jednostavne nabave obuhvaćeni su sljedeći koraci:

- imenovanje stručnog povjerenstva za nabavu
- poziv na dostavu ponude
- dostavljanje ponude
- kriterij za odabir ponude
- otvaranje ponuda
- pregled i ocjena ponuda
- odabir ponude
- žalba

Sklapanjem ugovora obuhvaćene su opće odredbe, rokovi plaćanja, rješavanje sporova iz ugovora.

7.3. Analiza istraživanja

U poglavlju 6.2**.** navedeno je koji su to javni naručitelji prema Zakonu o javnoj nabavi, članak 6., a Hrvatski operator prijenosnog sustava d.o.o. (HOPS d.o.o.) provodi postupke nabave kao sektorski naručitelj, odnosno javni naručitelj koji obavlja jednu od sektorskih djelatnosti iz Zakona o javnoj nabavi, članka 7. stavka 1.

Na svojim „...internetskim stranicama Hrvatski operator prijenosnog sustava d.o.o. omogućava svim zainteresiranim gospodarskim subjektima neograničeni pristup informacijama iz područja nabave, poštujući načelo transparentnosti“ (HOPS, 2021).

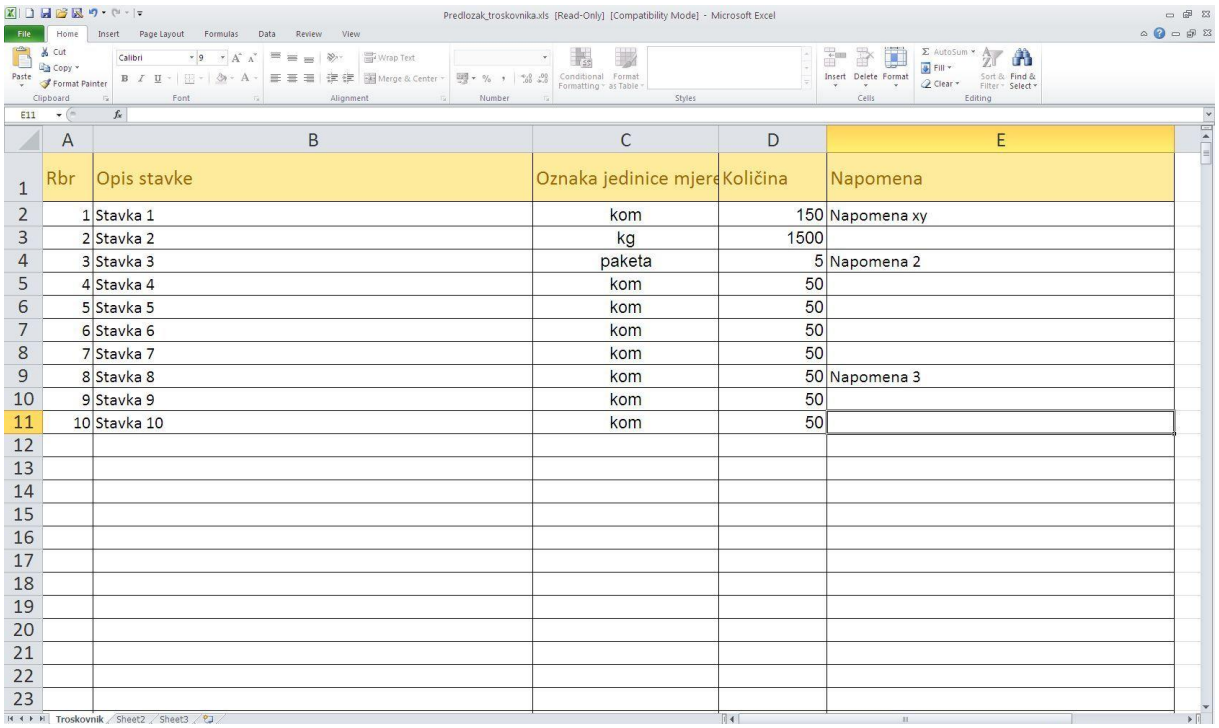
Razvijen je i Elektronički oglasnik javne nabave (EOJN) Republike Hrvatske gdje poduzeće HOPS, u skladu s odredbama „...Pravilnika o planu nabave, registru ugovora, prethodnom savjetovanju i analizi tržišta u javnoj nabavi (Narodne novine broj 101/2017), prethodna savjetovanja sa zainteresiranim gospodarskim subjektima te izvješća o istima...(HOPS, 2021)“ objavljuje od 1. siječnja 2018. godine.

Elektronički oglasnik javne nabave dostupan je na mrežnom mjestu: https://eojn.nn.hr/Oglasnik/.

„Obavijesti o izmjenama ugovornih dokumenata također su dostupne zainteresiranim gospodarskim subjektima na EOJN. Hrvatski operator prijenosnog sustava d.o.o. u skladu s člankom 80. stavak 2. točka 1. ZJN 2016, kao naručitelj, na temelju prikupljenih Izjava o postojanju ili nepostojanju sukoba interesa, objavljuje: Popis gospodarskih subjekata s kojima je HOPS d.o.o. u sukobu interesa i s kojima ne smije sklapati ugovorne dokumente“ (HOPS, 2021). To su, prema dostupnim podacima na stranici na dan pristupa 18. srpnja 2021. sljedeća poduzeća (HOPS, na dan 18. 7. 2021.):

- DVORSKI REVIZIJA d.o.o., Zagreb, Ede Murtića 2a, OIB 45172241560
- CASTRUM-KAPITAL j.d.o.o., Zagreb, Ede Murtića 2a, OIB 03259186281
- DOT j.d.o.o., Osijek, Svetog Roka 38, OIB 87413235224.

Na stranici https://www.HOPS.hr/postupci-javne-nabave dani su postupci javne nabave poduzeća HOPS. Svi postupci provode se u skladu sa Zakonom o javnoj nabavi (ZJN 2016). „Cjelokupnu dokumentaciju postupaka javne nabave zainteresirani gospodarski subjekti mogu preuzeti putem poveznice na broj objave u EOJN u nastavku“ (HOPS, 2021). Na stranici Elektroničkog oglasnika javne nabave Republike Hrvatske, moguće je pronaći predložak standardiziranog troškovnika, i za naručitelje, i za ponuditelje. Standardizirani troškovnik je troškovnik koji generira sustav i nije ga potrebno pripremati, nego ispuniti. Dodatno, navede su i sve važne napomene za naručitelje i ponuditelje koje se mogu pokazati korisnima pri ispunjavanju troškovnika. Na slici 1. prikazan je izgled standardiziranog troškovnika za naručitelje.

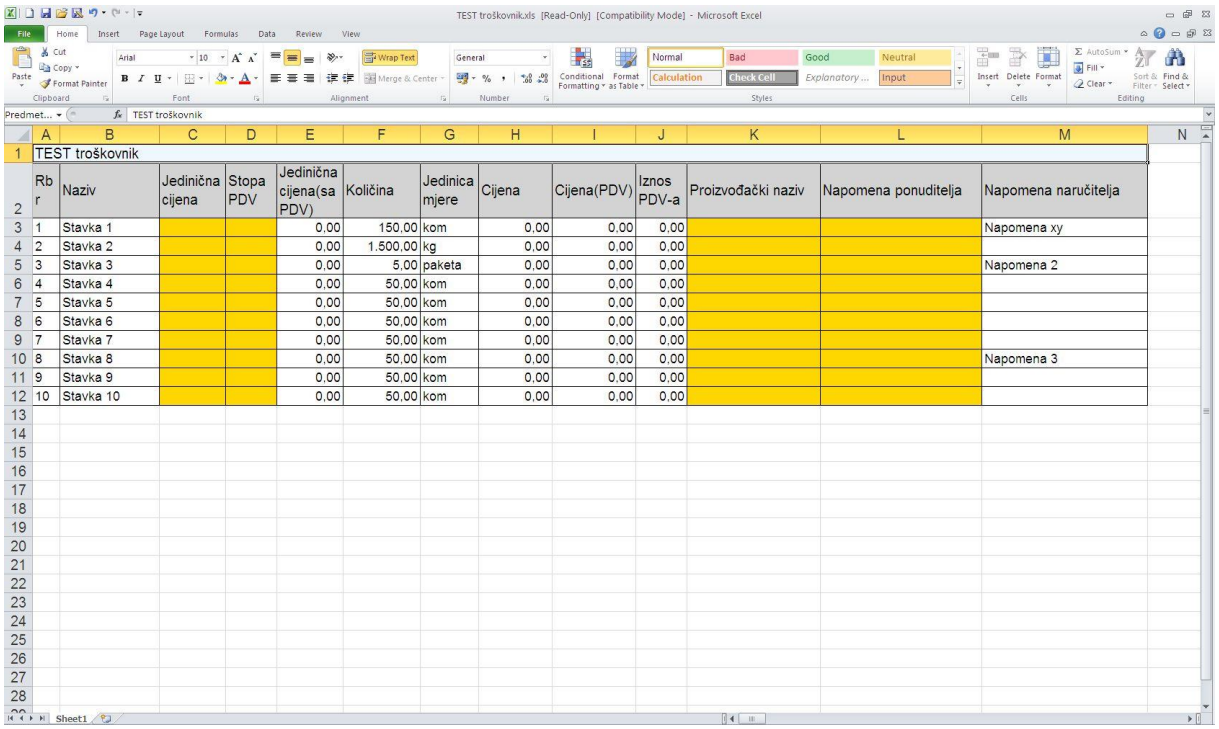


Rbr	Opis stavke	Oznaka jedinice mjere	Količina	Napomena
1	Stavka 1	kom	150	Napomena xy
2	Stavka 2	kg	1500	
3	Stavka 3	paketa	5	Napomena 2
4	Stavka 4	kom	50	
5	Stavka 5	kom	50	
6	Stavka 6	kom	50	
7	Stavka 7	kom	50	
8	Stavka 8	kom	50	Napomena 3
9	Stavka 9	kom	50	
10	Stavka 10	kom	50	

Slika 1. Izgled standardiziranog troškovnika – za naručitelje (Izvor: https://help.nn.hr/support/solutions/articles/5000524492-predlo%C5%BEak-standardiziranog-tro%C5%A1kovnika-va%C5%BEne-napomene, 18. 7. 2021.)

Izgled standardiziranog troškovnika za ponuditelje dan je na slici 2.Ponuditelji nekapolja ne mogu ispunjavati, odnosno unose samo sljedeće podatke (Elektronički oglasnik javne nabave, 2021):

- Jedinična cijena
- Stopa PDV-a
- Proizvođački naziv
- Napomena ponuditelja.



TEST troškovnik

Rbr	Naziv	Jedinična cijena	Stopa PDV	Jedinična cijena(sa PDV)	Količina	Jedinica mjere	Cijena	Cijena(PDV)	Iznos PDV-a	Proizvođački naziv	Napomena ponuditelja	Napomena naručitelja
1	Stavka 1			0,00	150,00	kom	0,00	0,00	0,00			Napomena xy
2	Stavka 2			0,00	1.500,00	kg	0,00	0,00	0,00			
3	Stavka 3			0,00	5,00	paketa	0,00	0,00	0,00			Napomena 2
4	Stavka 4			0,00	50,00	kom	0,00	0,00	0,00			
5	Stavka 5			0,00	50,00	kom	0,00	0,00	0,00			
6	Stavka 6			0,00	50,00	kom	0,00	0,00	0,00			
7	Stavka 7			0,00	50,00	kom	0,00	0,00	0,00			
8	Stavka 8			0,00	50,00	kom	0,00	0,00	0,00			Napomena 3
9	Stavka 9			0,00	50,00	kom	0,00	0,00	0,00			
10	Stavka 10			0,00	50,00	kom	0,00	0,00	0,00			

Slika 2. Izgled standardiziranog troškovnika – za ponuditelje (Izvor: https://help.nn.hr/support/solutions/articles/5000524492-predlo%C5%BEak-standardiziranog-tro%C5%A1kovnika-va%C5%BEne-napomene, 18. 7. 2021.)

Primjer konkretnog troškovnika dan je na slici 3.

TROŠKOVNIK/TEHNIČKA SPECIFIKACIJA PREDMETA NABAVE

R. br.	Opis radova	Jedinica mjere	Količina	Jedinična cijena (bez PDV-a)	Ukupna cijena (bez PDV-a)
1.	**RADOVI DEMONTAŽE I RUŠENJA**				
1.1.	Demontaža postojećih vanjskih jednokrilnih metalnih zaokretnih vrata s metalnim okvirom dimenzija (VxŠ) 210x110 cm. Dimenzije su izražene u zidarskim (građevinskim) mjerama. U cijeni je sav rad, pomoćna sredstva, transport i deponiranje. Obračun po komadu demontiranih vrata.	kom	1,00	0,00	0,00
1.2.	Demontaža i zaokretanje postojećih unutarnjih jednokrilnih PVC zaokretnih vrata s okvirom dimenzija (VxŠ) 200 x 70 cm. Dimenzije su izražene u zidarskim (građevinskim) mjerama. U cijeni je sav rad i pomoćna sredstva. Obračun po komadu vrata.	kom	1,00	0,00	0,00
	UKUPNO:				0,00
2.	**GIPS KARTONSKI RADOVI**				
2.1.	Dobava i ugradnja vodootpornih gips kartonskih ploča debljine 12,5 mm na prethodno izvedenu konstrukciju od metalnih profila. U cijenu su uključene gips kartonske ploče, metalni profili, sav rad, pomoćna sredstva, transport i montaža. Obračun po m² postavljenih gips kartonskih ploča.	m²	9,00	0,00	0,00
	UKUPNO:				0,00
3.	**KERAMIČARSKI RADOVI**				
3.1.	Oblaganje podova dvorane protukliznim (R9) podnim keramičkim pločicama A klase za unutarnja oblaganja, jednostavnog dizajna i veličine maksimalno 30x60cm. U cijeni dobava i doprema materijala, transport, sav potreban rad i pomoćna sredstva i fugiranje do potpune gotovosti. Obračun po m² postavljenih keramičkih pločica.	m²	98,00	0,00	0,00
3.2.	Oblaganje podova sanitarija podnim keramičkim pločicama A klase za unutarnja oblaganja, jednostavnog dizajna i veličine maksimalno 30x30cm. U cijeni dobava i doprema materijala, transport, sav potreban rad i pomoćna sredstva i fugiranje do potpune gotovosti. Obračun po m² postavljenih keramičkih pločica.	m²	5,00	0,00	0,00
3.3.	Oblaganje zidova sanitarija zidnim keramičkim pločicama A klase za unutarnja oblaganja jednostavnog dizajna u svjetlim tonovima maksimalne veličine 25x40cm. Zidovi se oblažu u punoj visini. Zidovi se oblažu pločicama u bijeloj boji u skladu s podnima. U cijeni dobava i doprema materijala, transport, sav potreban rad i pomoćna sredstva, kutni profili za izbočene uglove i fugiranje do potpune gotovosti. Obračun po m² postavljenih keramičkih pločica.	m²	31,00	0,00	0,00
	UKUPNO:				0,00

Slika 3. Troškovnik (Izvor: https://www.dominvest.hr/troskovnik-gradevinskih-radova/, 18. 7. 2021.)

U konačnici, treba reći kako javna nabava utječe na lanac nabave. Lanac javne nabave u kontekstu javne nabave može se definirati kao koordiniranje svih dionika uključenih u isporuku kombinacije inputa, outputa ili ishoda, koji će odgovarati specifičnim zahtjevima javnog sektora(Office of GovernmentCommerce, 2006). Javna nabava bi, zbog svoje

otvorenosti, transparentnosti i učinkovitosti, trebala omogućiti brojne prednosti za dionike u lancu nabave(Office of GovernmentCommerce, 2006). Neke od njih su(Office of GovernmentCommerce, 2006):

- rast učinkovitosti i „vrijednosti za novac“
- poboljšanje sposobnosti za identifikaciju snaga, slabosti, prilika i prijetnji u lancu nabave
- poboljšanje komunikacije s klijentima iz javnog sektora
- veća, kompetentnija baza (pod)ugovaratelja – formiranje baze ugovaratelja koji nude raznolikiji spektar vještina, ekspertiza i inovativan pristup
- povećanje vidljivosti poslovanja, kao i samog lanca nabave
- dodatne poslovne reference

Posebno se za ovaj dio vidljivosti navodi u literaturi da javni sektor ulaže jako malo napora kako bi se vidjele komponente lanca njegove nabave (Office of GovernmentCommerce, 2006), zbog čega ovdje postoji prostor za napredak.

S obzirom na krajnjeg korisnika, lanac nabave u javnoj nabavi može se podijeliti na interni (kada javna ustanova nabavlja, primjerice, za svoje potrebe novi kopirni uređaj, uvodi određene IT programe ili slično) te na eksterni (kada javna ustanova nabavlja za npr. učenike knjige, radne bilježnice i drugo) (Office of GovernmentCommerce, 2006).

Ono što se sugerira kako bi se poboljšala javna nabava, a što bi ujedno doprinijelo lancima nabave jepovećana uporaba tehnika i alata za eNabavu. Održivi razvoj i uloga nabave u javnom sektoru mogu imati ulogu poluge za dostizanje drugih ciljeva i politika u područjima kao što su razvoj i inovacije, promocija vještina, postizanje različitih dobrobiti za zajednicu, i dr.

Održivi razvoj u javnoj nabavi ima značajnu ulogu zato što se svuda u svijetu kontinuirano odvijaju javne nabave. Ekološki i društveno odgovorno upravljanje nabavom ima dugu tradiciju, što je u novije vrijeme rezultiralo istraživanjima u području upravljanja zelenim opskrbnim lancem (engl. *Green Supply Chain Management*, GSCM) (Zsidisin i Ellram, 2001; Srivastava, 2007; Linton i sur., 2007; Seuring i Müller, 2008). Javni sektor na međunarodnom planu predstavlja značajan udio u potražnji, stoga javna nabava ima potencijal utjecati na tržišta u smislu, primjerice, promjena trendova proizvodnje i potrošnje u korist ekološki

prihvatljivih, društveno odgovornih i inovativnih proizvoda i usluga u velikoj mjeri (Georghiou, 2007; Lember i sur., 2011).

Rizici u javnoj nabavi koje je teže, a ponekad i nemoguće (primjerice, pad određenog režima, globalne makroekonomske promjene), izbjeći su oni na strateškoj razini. Ipak, valja imati plan mitigacije rizika, krizni plan, kojim će se definirati što se u kojoj situaciji može poduzeti (primjerice, plan alokacije resursa u slučaju financijskog rizika, praćenje i kontrola prakse provođenja nabave kako bi se rezultati pojedinih postupaka u nabavi kontinuirano bilježili i uspoređivali s dobivenim rezultatima, praćenje promjena u zakonodavstvu i možebitnih propusta, dodatno pojašnjavanje i tumačenje ugovora dok se sve strane ne uvjere u posvemašnje razumijevanje, provjeravanje rada strojeva i opreme, redovno ažuriranje sustava, posvećivanje pozornosti skladištenju, itd.). Upravljanje rizicima nije jednostavno, pogotovo u javnoj nabavi, koja mora biti transparentna, a često je pod budnim okom javnosti i medija, zbog čega treba ulagati u cjeloživotno obrazovanje stručnjaka u javnoj nabavi.

8. ZAKLJUČAK

Radom se nastojalo istražiti upravljanje lancem nabave na primjeru poduzeća HOPS d.o.o. Ključne značajke za funkcioniranje lanca opskrbe (informacije, komunikacije, pouzdanost, povjerenje i dobra suradnja s dobavljačima i drugim dionicima u lancu) krucijalne su i za uspjeh lanaca nabave kada se radi o javnoj nabavi. Postupak javne nabave definiran je i reguliran s ciljem da se odabere optimalna ponuda u najtransparentnijim i najpravednijim uvjetima te onemogući nepošten način dobave, druga pogodovanja i korupcija. U radu je opisano što je lanac nabave i istaknuta je njegova važnost za poslovanje poduzeća. U postupku nabave moguća je pojava brojnih rizika, stoga je važno pratiti aktualna zbivanja te predvidjeti mogućnost zakočenja nabave. Potrebno je izraditi krizni plan mitigacije rizika i izbjeći potencijalne rizike u nabavi.

Budući da je poduzeće HOPS d.o.o. javno poduzeće, odnosno pripada u kategoriju sektorskih naručitelja kao obveznik javne nabave, razmotreno je na koji način javna nabava utječe na lanac nabave. Ustanovljene su brojne prednosti, među kojima: rast učinkovitosti i isporučene„vrijednosti za novac“, dodatne poslovne reference za dobavljače poduzeća HOPS, uspostavljanje i rast baze dobavljača poduzeća HOPS, poboljšanje komunikacije s obje strane (i kupca, i dobavljača, ali i prema trećim zainteresiranim stranama, primjerice građanstvu). Odnos s dobavljačima jedna je od najvažnijih stavki kojoj se treba posvetiti kada se radi o lancu nabave. Dobar odnos s dobavljačima donosi brojne pogodnosti i cijeloj tvrtki omogućuje lakše i učinkovitije poslovanje. Uz sve gore navedene stavke, ne treba zanemariti ni upravljanje ugovorima o nabavi, vodeći računa da se nabava odvija na zakonski propisan i valjan način.

Za buduća istraživanja sugerira se pratiti utjecaj poduzeća koje je obveznik javne nabave na zeleno upravljanje lancem opskrbe, tj. na koji način i u kojoj mjeri javna nabava pojedinih poduzeća modelira lance opskrbe kako bi oni postali ekološki prihvatljiviji i više u skladu sa održivim razvojem te drugim aktualnim politikama, kako onima Europske unije, tako i na globalnoj razini.

LITERATURA

1. Baković, T.; Dužević, I.; Lazibat, T. (2013). Primjena principa upravljanja kvalitetom u opskrbnim lancima // perspektive trgovine 2013. Odnosi u lancima opskrbe / Knego, Nikola ; Renko, Sanda ; Knežević, Blaženka (ur.). Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str. 166-178.
2. Bloomberg, David J., LeMay, S., Hanna, Joe B. (2006), *Logistika*, MATE, Zagreb.
3. Bowersox, D.; Closs, D.; Cooper M. (2002). *Supply Chain Logistics Management*, New York.
4. Direktiva 2004/17 Europskog parlamenta i Vijeća Eu od 31. ožujka 2004. Dostupno na: https://www.ujn.gov.me/2013/12/direktiva-200417ec-evropskog-parlamenta-i-vijeca-od-31-marta-2004-godine/ [pristupljeno: 18. 8. 2021.]
5. Ejlskov Jensen, K. (2012). Risk Management in PublicProcurement. UN ProcurementCapacity Development Centre. Dostupno na: http://www.unpcdc.org/media/401926/risk_management_in_public_procurement_final_2012.pdf [pristupljeno: 17. 8. 2021.]
6. Elektronički oglasnik javne nabave (2021). Dostupno na: https://help.nn.hr/support/solutions/articles/5000524492-predlo%C5%BEak-standardiziranog-tro%C5%A1kovnika-va%C5%BEne-napomene [pristupljeno: 18. 7. 2021.]
7. Enemonzo. (2021). Vertikalna integracija. Dostupno na: https://hr.enemonzo.org/verticalintegration-2a2228 [pristupljeno: 19. 8. 2021.]
8. Erceg, A. (2017). Upravljanje lancem nabave. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/151/2017/11/5.-Upravljanje-lancem-nabave-2017.pdf [pristupljeno: 15. 7. 2021.]
9. Erridge, A., &McIlroy, J. (2002). PublicProcurement and Supply Management Strategies. PublicPolicy and Administration, 17(1), 52–71. doi:10.1177/095207670201700105
10. Europska komisija. (2015). Javna nabava – smjernice za praktičare. Dostupno na: https://rk-smz.hr/wp-content/uploads/2019/04/Javna-nabava-smjernice-za-prakti%C4%8Dare.pdf [pristupljeno: 16. 7. 2021.]
11. Ferišak, V. (2006) Nabava: politika, strategija, organizacija, managment. Zagreb, vlastito izdanje
12. Ganesan, S. (1994), Determinants of long-termorientation in buyer-sellerrelationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, pp. 1-19.
13. Georghiou, L. (2007), "Demandinginnovation: leadmarkets, publicprocurement and innovation", Provocation 02: February 2007. NESTA.
14. Hendricks K.B. i Singhal V.R.: Theeffect of supplychainglitches on shareholderwealth, *Journal of Operation Management*,2003:21(5), str. 501–23
15. HOPS. (2021). Dostupno na: https://www.HOPS.hr/o-nama [pristupljeno: 17. 7. 2021.]
16. HOPS – Pravilnik o provedbi postupaka jednostavne nabave u HOPS-u. Dostupno na: https://www.HOPS.hr/page-file/H9RxyNhjhgBUpDKzW4Wjc3/ostali-propisi/Pravilnik_o_provedbi_postupaka_jednostavne_nabave_u_Hrvatskom_operatoru_prijenosnog_sustava_d.o.o..pdf [pristupljeno: 18. 7. 2021.]

17. Kamal, S., Larsson, T. (2019). The top 10 supplychainrisks of 2019. Dostupno na: https://www.supplychainquarterly.com/articles/1931-the-top-10-supply-chain-risks-of-2019 [pristupljeno: 17. 8. 2021.]
18. Knego, N., Knežević, B., Delić, M. (2013). Lanac opskrbe i nabava. *Perspektive trgovine 2013: Odnosi u lancima opskrbe / Tradeperspectives 2013: Supply Chain Relationships /*Knego, Nikola ; Knežević, Blaženka ; Renko, Sanda (ur.). Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str. 1-15.
19. Lember, V., Kalvet, T.,Kattel, R. (2011), "Urban competitiveness and publicprocurement for innovation", Urban Studies,Vol. 48 (7), pp. 1373-1395.
20. Linton, J. D.;Klassen, R., Jayaraman, V. (2007), "Sustainablesupplychains: anintroduction",Journal of Operations Management, Vol. 25 (6), pp. 1075-1082.
21. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., Zacharia Z. (2001). DefiningSupply Chain Management. *Journal of Business Logistics,* Vol. 22 (2), pp. 1-25.
22. Office of GovernmentCommerce. (2006). Supplychain management in publicsectorprocurement: a guide. Dostupno na: https://sovz.cz/wp-content/uploads/2016/11/supplychainmanagementguide.pdf [pristupljeno: 17. 8. 2021.]
23. Prester, J. (2012). Upravljanje lancima dobave, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
24. Provedbena uputa o nabavi u HOPS-u (2019). Ustupljeni materijali o javnoj nabavi u poduzeću HOPS.
25. Rendulić, D., Plazibat, I., Varičak, I. (2013). Teorijske odrednice upravljanja lancem opskrbe potpomognutog informacijskom tehnologijom // *Zbornik međunarodne znanstvene konferencije Perspektive trgovine 2013.-Odnosi u lancima opskrbe* / Knego, Nikola ; Renko, Sanda ; Knežević, Blaženka (ur.). Zagreb, 2013. str. 27-47.
26. Renko, S., Popović, D. (2013). Važnost razmjene informacija u upravljanju opskrbnim lancem // Perspektive trgovine 2013: Odnosi u lancima opskrbe/TradePerspectives 2013: Supply Chain Relationships / Knego, Nikola ; Renko, Sanda ; Knežević, Blaženka (ur.). Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2013. str. 16-26.
27. SCM Globe (2018). Supply Chains of the Roman Empire. Dostupno na: https://www.scmglobe.com/supply-chains-roman-empire/ [pristupljeno: 18. 8. 2021.]
28. Segetlija, Z. (2008). *Uvod u poslovnu logistiku*, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek
29. Seuring, S., Müller, M. (2008), "From a literature review to a conceptualframework for sustainablesupplychain management", Journal ofCleanerProduction, Vol. 16 No. 15, pp. 1699-1710
30. Službeni list Europske unije, L311/26 (2016). Poglavlje I, Članci 27. – 32. Dostupno na: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:32014L0024R(07) [pristupljeno: 17. 7. 2021.]
31. Smjernice o javnoj nabavi. (2020). Dostupno na: https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Smjernice-o-javnoj-nabavi-srpanj-2020-FINALNO.pdf [pristupljeno: 18. 7. 2021.]
32. Southern, R. N. (2011). HistoricalPerspective of the Logistics and Supply Chain Management Discipline. *Transportational Journal*, Vol. 50 (1), pp. 53-64. Penn State University Press, pristupljeno 16.06.2021. URL: http://www.jstor.org/stable/10.5325/transportationj.50.1.0053

33. Srivastava, S. K. (2007), "Green supply-chain management: A state-of-the-artliteraturereview", International Journal of Management Reviews, Vol. 9 (1), pp. 53-80.
34. Tematikon projekt (2021). Prethodno iskustvo – uvjet sposobnosti ili kriterij odabira? Dostupno na: http://www.tematikon.com/hr/novost/aktualno/prethodno-iskustvo-uvjet-sposobnosti-ili-kriterij-odabira-1-12 [pristupljeno: 18. 7. 2021.]
35. Vodne usluge. (2021). Odabir gospodarskog subjekta u postupku javne nabave. Dostupno na: https://vodneusluge-bj.hr/ [pristupljeno: 19. 8. 2021.]
36. Zakon o javnoj nabavi, NN 120/2016: https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi [pristupljeno: 17. 7. 2021.]
37. Zakon o obveznim odnosima, NN 29/2018: https://www.zakon.hr/z/75/Zakon-o-obveznim-odnosima [pristupljeno: 17. 8. 2021.]
38. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
39. Zsidisin, G., Ellram, L. (2001), "Activitiesrelated to purchasing and supply management involvement in supplieralliances",International JournalofPhysicalDistribution and Logistics, Vol. 31 (9), pp. 617-634.

POPIS SLIKA

Slika 1 – Izgled standardiziranog troškovnika – za naručitelje (Izvor: https://help.nn.hr/support/solutions/articles/5000524492-predlo%C5%BEak-standardiziranog-tro%C5%A1kovnika-va%C5%BEne-napomene, 18. 7. 2021.) 24
Slika 2 – Izgled standardiziranog troškovnika – za ponuditelje (Izvor: https://help.nn.hr/support/solutions/articles/5000524492-predlo%C5%BEak-standardiziranog-tro%C5%A1kovnika-va%C5%BEne-napomene, 18. 7. 2021.) 25
Slika 3 – Troškovnik (Izvor: https://www.dominvest.hr/troskovnik-gradevinskih-radova/, 18. 7. 2021) 26

POPIS TABLICA

Tablica 1 – Osnovni pojmovi (Izvor: Zakon o javnoj nabavi, 2016, članak 3) 13
Tablica 2 – Koraci pri izradi zahtjeva za pokretanje postupka nabave (Izvor: vlastita izrada prema Provedbena uputa o nabavi u HOPS-u, ustupljeni materijali, 2019) 18