

# Upravljanje lancem opskrbe u vrijeme krize 2009. - 2016. na primjeru tvrtke Končar Energetski transformatori d.o.o.

---

**Marasović, Mario**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:914530>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-22**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE**  
**ZAGREB**

MARIO MARASOVIĆ

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

ZAGREB, 13.09.2018

SVEUČILIŠTE „LIBERTAS“ ZAGREB

STUDIJ : MENADŽMENT UNUTARNJE I MEĐUNARODNE TRGOVINE

TEMA SPECIJALISTIČKOG DIPLOMSKOG RADA:

„UPRAVLJANJE LANCEM OPSKRBE U VRIJEME KRIZE 2009.-2016.“

NA PRIMJERU TVRTKE KONČAR ENERGETSKI TRANSFORMATORI d.o.o.

Kolovoz 2018.

Kandidat: Mario Marasović

Kolegij: „Upravljanje lancem opskrbe“

Mentor: mr.sc. Dušan Tomašević

## SADRŽAJ:

1.	Uvod.....	3
1.1.	Svrha i ciljevi rada.....	3
1.2.	Istraživačka pitanja.....	3
1.3.	Metodologija rada.....	4
1.4.	Struktura rada.....	4
2	Lanac opskrbe.....	9
2.1.	Definicije.....	9
2.2.	Lanac vrijednosti.....	9
3.	O tvrtki Končar Energetski transformatori d.o.o.....	10
3.1.	Povijest tvrtke.....	10
3.2.	Vizija, misija, strategija i politika tvrtke.....	13
3.3.	Financijski pokazatelji za tvrtku Končar Energetski transformatori d.o.o. 2008.-2016..	14
3.3.1	Račun dobiti i gubitka.....	14
3.3.2.	Bilanca.....	23
3.3.3.	Izveštaj o novčanom toku.....	29
3.3.4.	Izveštaj o promjeni kapitala.....	36
3.4.	Analiza poslovanja u razdoblju od 2015. do 2017. godine.....	39
3.4.1.	Poslovanje grupe Končar u 2015. godini.....	39
3.4.2.	Poslovanje grupe Končar u 2016. godini.....	40
3.4.3.	Poslovanje grupe Končar u 2017. (I.-VI. mjesec) godini.....	42
3.5.	Dodatno otvaranje tržišta nakon ulaganja u nove usluge Končar Instituta.....	45
4.	LANAC OPSKRBE TVRTKE KONČAR ENERGETSKI TRANSFORMATORI D.O.O.	46
4.1.	Centralizirana nabava.....	46
4.2.	Uvjeti nabave tvrtke Končar Energetski transformatori d.o.o.....	46
4.3.	Suradnja s profesionalnim dobavljačima.....	68
4.4.	Proces odabira i kontroliranja dobavljača.....	69
4.5.	Provođenje evaluacije dobavljača.....	70
4.6.	Smanjivanje broja dobavljača.....	71
4.7.	Dobivanje vrijednosti više od dobavljača.....	71
4.8.	Iskorištavanje prodavateljevih poticajnih programa.....	71
4.9.	Maksimiziranje upotrebe novih tehnologija.....	72
4.10	Politika integralnog sustava upravljanja tvrtke .....	72
5.	Zaključak.....	74
6.	Literatura.....	75
7.	Prilozi.....	76

## 1. Uvod

Poslovna kriza definira se najčešće kao „neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom.“

Važno je uočiti znakove krize u nastajanju jer se kriza može spriječiti prije nego postane opasnost (Luecke, 2005.). Svrha pripremljenosti na krizu je mogućnost pravovremenog i što hitnijeg reagiranja i mogućnost da se neočekivana situacija pretvori u predvidljivu, u kojoj će akteri događaja imati svoje definirane uloge i djelovati skladno u razrješenju i smanjivanju krizne situacije. U kriznim situacijama važno je strateški razmišljati i uspostaviti nadzor nad prijetnjama ugledu poduzeća. Tvrtka na krizni događaj treba reagirati putem plana za rješavanje krizne situacije i kroz kriznu komunikaciju.

Primarni ciljevi poduzeća zahvaćenog poslovnom krizom su oni čije neispunjavanje vodi sankcioniranju sustava ka cjeline, a nazivamo ih i egzistencijalnim ciljevima (dijelimo ih u 3 glavne skupine):

- ❖ Očuvanje platežne moći u svakom trenutku – načelo likvidnosti, odnosno načelo financijske ravnoteže;
- ❖ Postizanje minimalne dobiti, u posebnim situacijama pokriće operativnih troškova, tj. izbjegavanje gubitaka;
- ❖ Stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspjeha.

Izvor: prof.dr.sc. Nidžara Osmanaić Bedenik; „Krizna kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha“; 2. dopunjeno izdanje; Zagreb, 2007., strana 12

U ovom radu prikazat ću poslovanje tvrtke Končar Energetski transformatori d.o.o. u doba velike gospodarske krize kroz objašnjenje procesa nabave materijala i usluga te internih procesa koji su uvedeni u svrhu praćenja projekta od dobivanja posla od strane kupca do isporuke i naplate, što je kroz financijske podatke detaljno pojašnjeno.

U nastavku ovog rada biti će opisano i globalno upravljanje lancem opskrbe, obzirom da je tvrtka u većinskom vlasništvu društva Siemens AG (51% Siemens AG, 49% Končar Elektroindustrija).

## **1.1. Cilj i svrha rada**

Cilj ovoga rada je prikazati poslovanje jednog tehnološkog koncerna u godinama financijske krize i „načine sanacije“ problema i izazova kojima takva gospodarska kriza obiluje, gledano s aspekta odjela nabave i ostvarivanja ušteda u poslovanju.

Svrha ovoga rada je prikazati poslovanje koncerna Končar (na primjeru tvrtke Končar Energetski transformatori d.o.o.) u godinama globalne gospodarske i financijske krize i objasniti kako je koncern Končar prilagodio tekuće poslovanje globalnim problemima i izazovima kojima takva gospodarska kriza obiluje, a gledano s aspekta odjela nabave i ostvarivanja ušteda u poslovanju, u vremenu kada je glavni zahtjev za dobivanje nekog posla najpovoljnija cijena za krajnjeg kupca.

## **1.2. Istraživačka pitanja**

Glavna pitanja na koja ću ponuditi odgovore u ovom radu su sljedeća:

- ❖ Kako se Končar Energetski transformatori prilagodio izazovima u vrijeme gospodarske krize?
- ❖ Na koji način se vrši nabava strateških materijala, a na koji način nestrateških materijala?
- ❖ Na koji način se donosi odluka o odabiru dobavljača i njihovo ocjenjivanje?

## **1.3. Metodologija rada**

Podaci prikazani u ovom radu temelje se primarno na dokumentima i informacijama prikupljenim u svakodnevnom radu u tvrtki Končar Energetski transformatori d.o.o. uz posebnu dozvolu od strane uprave društva. Također, intenzivno su korišteni podaci iz članaka navedenih u mjesečniku „Končarevac“ i godišnjih financijskih izvještaja (javno dostupni izvor).

## 1.4. Struktura rada

### Upravljanje lancem opskrbe

Cilj upravljanja nabavnim lancem je osiguravanje učinkovitih, troškovno učinkovitih i usklađenih procesa duž čitavog opskrbnog lanca kroz upravljanje obvezujućim standardima i propisima za procese opskrbnog lanca i IT sustave diljem cijele tvrtke.

Sveobuhvatni koncept opskrbnog lanca osmišljen kako bi se postigla vrhunska izvedba u konkurentnim cijenama u konačnici će trajno utjecati na operativne ciljeve odjela i tvrtke u cijelosti. Definiranjem standardnih procesa, osnovnih dizajnerskih smjernica, metoda i alata za cijeli opskrbeni lanac daje se važan doprinos stvaranju vitalnih konkurentskih prednosti.

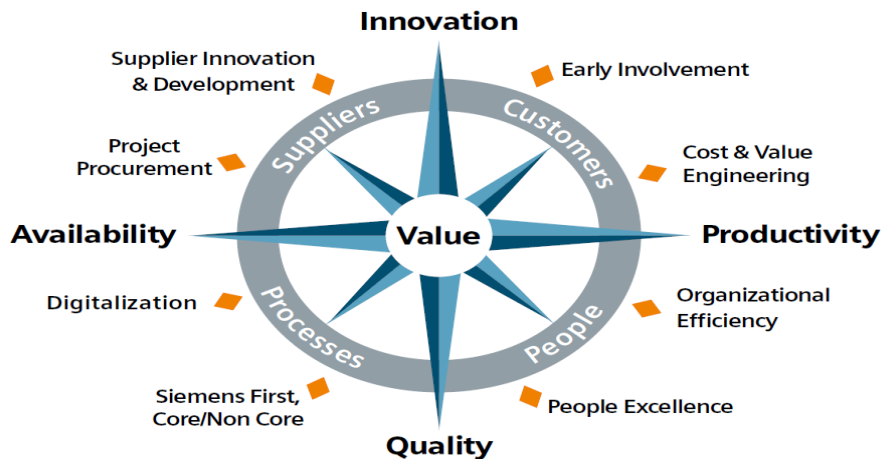
### Strategija upravljanja lancem nabave

Upravljanje opskrbnim lancem u tvrtki Končar Energetski transformatori d.o.o. namijenjeno je značajnom i održivom doprinosu i uspjehu poslovnih aktivnosti, a s tim stvoriti i odlučnu konkurentsku prednost, kako za Končar Energetske transformatore, tako i Siemens u čijem je kompanija većinskom vlasništvu. Cilj mu je da u potpunosti iskoristi raspoloživi potencijal na tržištima nabave, istovremeno osiguravajući pouzdane i neprekinute end-to-end lance opskrbe.

Četiri dimenzije doprinosa vrijednosti su:

- Produktivnost / smanjenje troškova materijala
- Kvaliteta
- Dostupnost
- Inovacija

Na temelju strateških prioriteta, odbor za nabavu definirao je osam ključnih poluga ciljanih kako bi se postiglo održivo povećanje doprinosa vrijednosti SCM u ove četiri dimenzije:



Izvor: <https://wiki.siemens.com/display/en/Supply+Chain+Management+Strategy>

### Organizacija upravljanja lancem nabave

Organizacijski govoreći, SCM funkcija je dio Globalnih usluga koje pružaju interne usluge za Grupu, upravljaju poslovnim procesima i bave se globalnim standardima i propisima koji se odnose na poštivanje zakonskih i regulatornih zahtjeva.

SCM funkcija je vertikalno ugrađena u poslovne jedinice, koje također podržava vodoravno kroz regionalne / središnje jedinice.

Izvor: <https://wiki.siemens.com/display/en/Supply+Chain+Management+Organization>

### Digitalizacija u upravljanju opskrbnim lancem

SCM digitalizacija cilja na vođenje automatiziranja procesa i transparentnosti na daljnju izradu dodavanja vrijednosti za kupce i podizanje doprinosa SCM Value Multiplier.

Fokus naših napora uključen je u četiri glavna stupa:





Kupnja-za-plaćanje nastoji optimizirati proces nabave robe i usluga usredotočujući se na transakcijski tok podataka dobavljaču i podatke koji okružuju ispunjenje stvarnog naloga i plaćanja.



Harmonizirano upravljanje podacima i informacijama ključni je čimbenik uspjeha za transparentnost naših svjetskih SCM podataka. Stoga za iskorištavanje potencijala kupnje, optimizacija SCM procesa i eventualno stvaranje dodatne poslovne vrijednosti daljnja informatizacija je ključna.



Digitalizacija „Source-to-Contract (S2C)“ je dizajnirana kako bi optimizirala lanac dodane vrijednosti od nabave (analiza, strategija i realizacija) do ugovaranja u pratnji profesionalnog upravljanja životnim ciklusom dobavljača.



Korištenje dobavljačkih mreža omogućuju brzu integraciju dobavljača za razmjenu relevantnih informacija o kupnji i plaćanju. Osposobljavanje za digitalizaciju suradnje u opskrbnom lancu i dobivanje i podrška dugoročnog odnosa s našim dobavljačima.

Izvor: <https://intranet.for.siemens.com/cms/050/en/about/initiatives/Pages/digitalization.aspx>

## Global Value Sourcing (GVS)

Primarni cilj Global Value Sourcing (GVS) je svoditi regionalni fokus na stratešku nabavu prema potencijalu globalnih tržišta nabave i lokalnoj prisutnosti poslovnih jedinica na brz i ciljani način.

Glavni čimbenici u vezi s tim su:

- Regionalne razlike u dostupnosti i konkurentnosti dobavljača,
- Zahtjevi kupaca prema regionalnoj usklađenosti u stvaranju vrijednosti,
- Globalna strategija stvaranja vrijednosti poslovnih jedinica (globalni trag).

Izvor: <https://wiki.siemens.com/pages/viewpage.action?pageId=62429157>

## Izvršnost nabave po projektima (PPE)

Visok udio izvornih proizvoda i usluga karakterističan je za nabavu u projektnom poslovanju. Takav prikaz poslovanja (presjek) čini bitan doprinos pozitivnim rezultatima projekta i povećanju produktivnosti troškova. Tržište nabave nudi značajan potencijal za smanjenje troškova i inovacije dobavljača u projektu. Kako bi se u potpunosti iskoristio ovaj potencijal na dugoročnoj osnovi, nabava se mora rano i kontinuirano integrirati u cijelom projektnom procesu od upravljanja isporukom naručene robe i materijala do jamstva.

Izvor: <https://wiki.siemens.com/pages/viewpage.action?pageId=62431447>

## **2. Lanac opskrbe**

### 2.1. Definicija

Lanac opskrbe je tijek roba i usluga od proizvođača do krajnjeg korisnika. Njime se opisuju svi stadiji koje određeni proizvod ili usluga moraju prijeći prije nego što stignu do krajnjeg korisnika.

„Logistika kao aktivnost označuje skup planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih nematerijalnih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, poslova, operacija, radnji...) kojima se funkcionalno i djelotvorno povezuju svi djelomični procesi svladavanja prostornih i vremenskih transformacija materijala, dobara, stvari, tvari, (polu)proizvoda, repromaterijala, živih životinja, kapitala, znanja, ljudi, informacija (...) u sigurne brze i racionalne (tj.

optimalne) jedinstvene logističke procese, tokove i protoke materijala (...), kapitala, znanja, informacija (...) od pošiljatelja (tj. točke isporuke: sirovinske baze, (polu)proizvođača, skladišta, terminala, prodavatelja, izvoznika...) do primatelja (tj. točke primitka: (polu)proizvođača, skladišta, terminala, kupca, uvoznika, korisnika, potrošača...). Sve to sa svrhom da se uz minimalne uložene resurse i potencijale (proizvodne, ljudske, financijske...) maksimalno zadovolje zahtjevi tržišta (tj. kupca, korisnika, potrošača...) na osnovi nuđenja tržištu optimalne solucije rješavanja tržišnih zahtjeva u obliku konkretnih i primjerenih logističkih aktivnosti (proizvodnje, prerade, obrade, dorade, održavanja, pakiranja, signiranja, slaganja, sortiranja, vaganja, mjerenja, ukrcaja (utovara), iskrcaja (istovara), prekrcaja (pretovara), tramakanja, skladištenja, punjenja i pražnjenja kontejnera i prijevoznih sredstava, transporta (prijevoza), fumigacije, deratizacije, dezinfekcije, špedicije, agencije, osiguranja, carinjenja, kupoprodaje, distribucije, marketinga, menadžmenta, kalkulacije, financiranja, kotrolinga (...), praćenja, izvršavanja određenih aktivnosti, pravno ekonomskog reguliranja odnosa između brojnih sudionika u logističkim procesima.“

Izvor: Zelenika, R.: Prometne i logističke znanosti u kaleidoskopu kompatibilnosti i komplementarnosti, Naše more, Veleučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 1998., str. 57-71.

## 2.2. Lanac vrijednosti

Kao što dobro znamo, današnji kupci bilo koje robe, proizvoda ili usluge nisu zadovoljni ako ostvare uspjeh na samo jednom „polju“, već moderan kupac traži proizvod, robu ili uslugu kojom on ostvaruje najveću korist za sebe i u pogledu karakteristika i cijene, usluge, transporta, usluge servisa, jamstvenog perioda, itd.

Glavna konkurentska prednost je tako stvaranje lanca vrijednosti koji zadovoljava sve kupčeve prohtjeve, a opet je prepoznatljiv i vežemo ga uz određenu kompaniju ili brend.

Sam lanac vrijednosti je najviše vidljiv u internim procesima kompanije kroz faze u procesu proizvodnje i krajnjoj kvaliteti proizvoda ili barem predodžbi kupca o tome kolika je ona u stvarnosti.

### **3. O tvrtki Končar Energetski transformatori d.o.o.**

#### 3.1. Povijest tvrtke Končar Energetski transformatori d.o.o.

Možda najbolji prikaz razvoja industrije u Republici Hrvatskoj nakon II. svjetskog rata može se prikazati kroz osnivanje i razvoj tvrtke Končar.

**1946. g.** – SIEMENS osniva tvrtku za proizvodnju i popravak rotacionih mašina i transformatora kao dio povrata ratne odštete od strane Njemačke oštećenim državama.

Bitno je reći da je u to doba grad Zagreb bio bitno manji nego što je danas. Na području koje se danas zove stara Trešnjevka rastao je novi kvart čije središte je bio današnji Trešnjevački plac.

Dolaskom Siemensa na lokaciju na kojem se danas nalazi sjedište društva „Končar d.d.“ započeo je i razvoj toga dijela grada i nastanak kvartova kao Špansko i Malešnica koji bez Končara ne bi ni postojali (barem ne u ovakvom obliku).

Prvi proizvodi su isporučivani van tvornice na zaprežnim kolima s konjima.

**1948. – 1988. g.** -Nakon nacionalizacije kompanije dolazi do njezinog daljnjeg razvoja i kao što je u grafu ispod navedeno konstantnog rasta proizvodnje (postupno i planski po desetljećima), a sve temeljeno na rastu i razvoju tržišta zemalja Nesvrstanih i zemalja u okruženju.

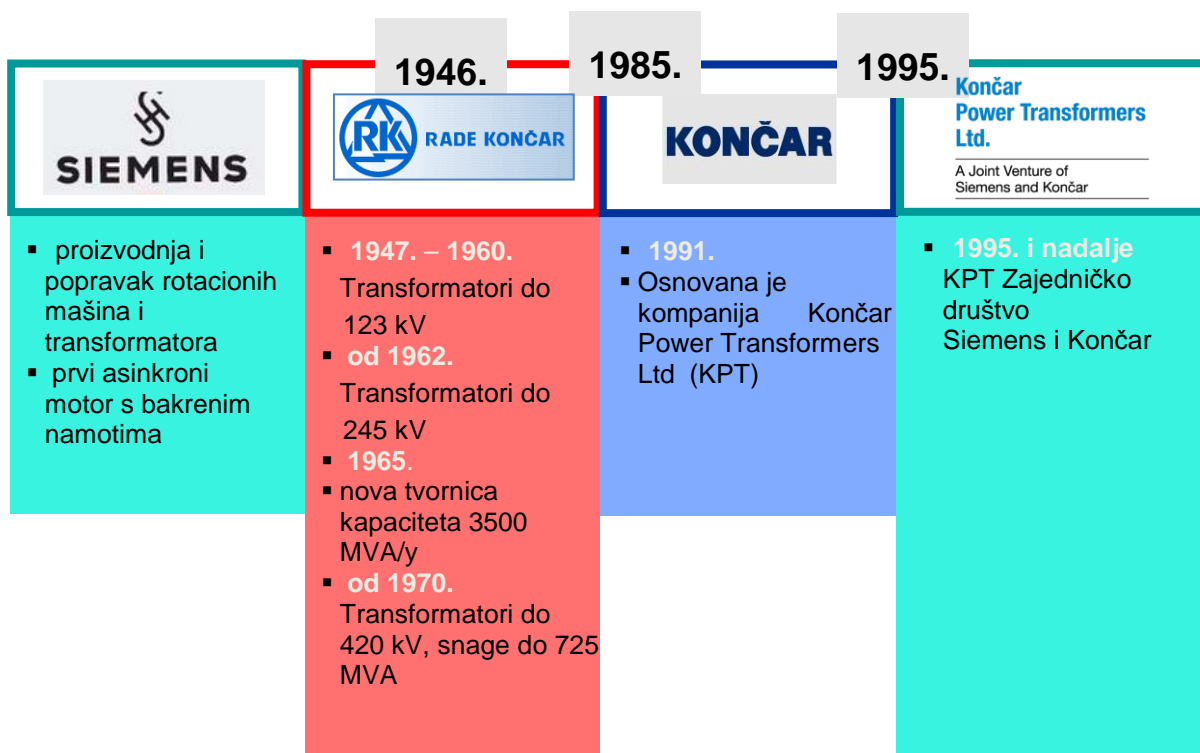
**1989.-1990. g.** počinje raspad Jugoslavije i nažalost ratno stanje u kojem se tradicionalna tržišta Končar d.d. zatvaraju i postaju nedostupna našim proizvodima zbog ratnog stanja te ubrzo Končar proglašava stečaj i kreće se u restrukturiranje na način 'svaka tvrtka za sebe' (ranije je podjela bila po OUR-ima).

U ovakvoj situaciji tvrtka Končar Energetski Transformatori d.o.o. 1993. g. ponovno postaje partner Siemensu AG, s kojim je sklopio ugovor o servisiranju transformatora gdje je i Siemens ponovno uvidio da smo kvalitetan i odgovoran partner.

Postupno kroz nekoliko godina, Siemens je uočavao nepobitnu činjenicu koja glasi: Hrvati imaju jeftinu, a kvalitetnu radnu snagu popraćenu zadovoljavajućom kvalitetom krajnjeg proizvoda.

1995 g. započinje Siemens era razvoja društva kupnjom 51% udjela i osnivanjem zajedničkog društva s Končarem koje traje do danas.

Crtež br.1: Povijest tvrtke Končar Energetski transformatori d.o.o.



- Certifikati ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO/IEC 27001:2005
- Transformatori do 550 kV, snage do 1000 MVA
- HVDC transformatori
- SVC transformatori
- Investicije u novu ispitnu stanicu i proizvodnu opremu
- Kontinuirano poboljšanje uvjeta proizvodnje

### 3.2. Vizija, misija, strategija i politika tvrtke Končar Energetski transformatori d.o.o.

Vizija društva:

„Biti najprofitabilniji dobavljač velikih energetskih transformatora s godišnjim prihodima 150-200 mil. €“

Misija društva (3 cjeline):

#### 1. Poslovanje

Povećati što je više moguće poslovnu vrijednost sadašnjeg i budućeg asortimana proizvoda

#### 2. Tržišta i proizvodi

Biti inovativan proizvođač energetskih transformatora, nuditi kupcima vrijednost koju konkurencija ne može, biti pružatelj rješenja kupcima

#### 3. Partneri

Biti aktivni dio efikasne, profitabilne i produktivne tvorničke i tehničke mreže Siemensovih tvornica transformatora.

Strategija društva (4 stupa):

Osnovna 4 stupa strategije su:

- 1 stup: Razvijati odnose prisnosti i povjerenja s kupcima
- 2 stup: Imati prave zaposlenike na pravim položajima
- 3 stup: Njegovati i komercijalizirati prave inovacije
- 4 stup: Uspostaviti efikasnu, profitabilnu i produktivnu tvorničku i tehničku mrežu Siemensovih tvornica transformatora

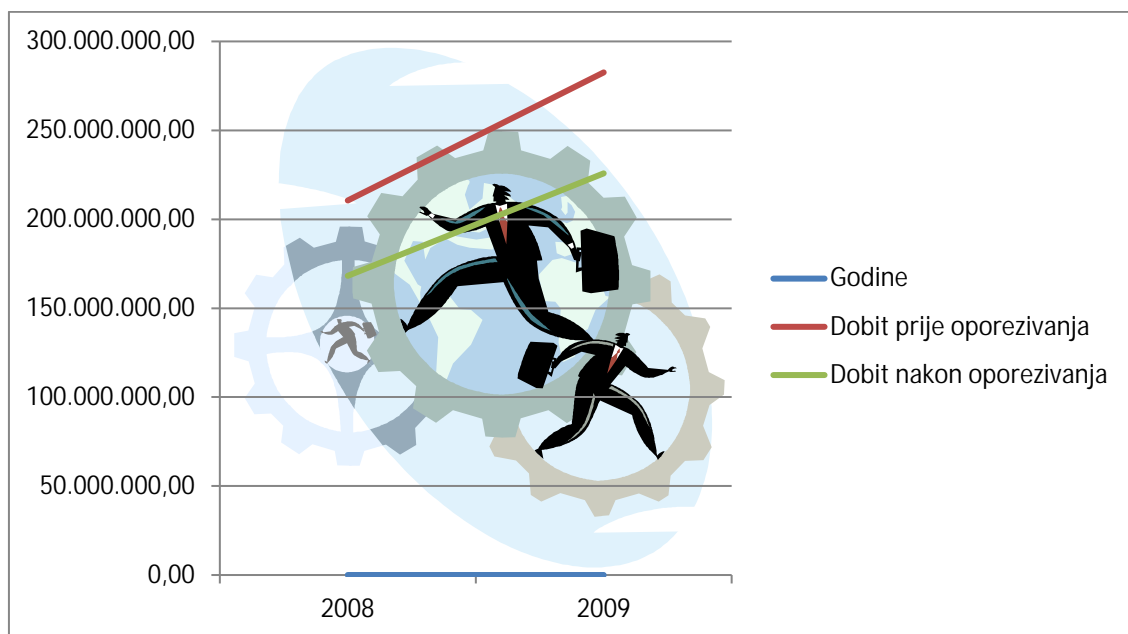
### 3.3. Financijski pokazatelji za tvrtku Končar Energetski transformatori d.o.o. 2008.-2016.

#### 3.3.1. Račun dobiti i gubitka

**Račun dobiti i gubitka**  
za godinu koja je završila 30. rujna 2009.

	<i>Bilješka</i>	<b>2009.</b> <b>000' kn</b>	<b>2008.</b> <b>000' kn</b>
Prihodi iz poslovanja		<b>1.275.010</b>	1.046.832
Prihodi od prodaje usluga		<b>11.058</b>	22.978
Ostali prihodi iz poslovanja	6	<b>15.610</b>	11.884
<b>Ukupni prihodi iz poslovanja</b>		<b>1.301.678</b>	1.081.694
Promjene u zalihama gotovih proizvoda i proizvodnje u tijeku		<b>52.192</b>	(1.624)
Utrošene sirovine i potrošni materijal		<b>(639.744)</b>	(563.703)
Troškovi osoblja	7	<b>(104.534)</b>	(96.481)
Amortizacija		<b>(21.588)</b>	(18.951)
Ostali troškovi iz poslovanja	8	<b>(307.309)</b>	(191.938)
<b>Ukupni troškovi iz poslovanja</b>		<b>(1.020.983)</b>	(872.697)
<b>Dobit iz redovnog poslovanja</b>		<b>281.274</b>	208.997
Financijski prihodi	9	<b>4.173</b>	4.901
Financijski troškovi	9	<b>(2.286)</b>	(3.324)
<b>Neto prihodi od financiranja</b>	9	<b>1.887</b>	1.577
<b>Dobit prije oporezivanja</b>		<b>282.582</b>	210.574
Porez na dobit	10	<b>(56.774)</b>	(42.362)
<b>Dobit nakon oporezivanja</b>		<b>225.808</b>	168.212

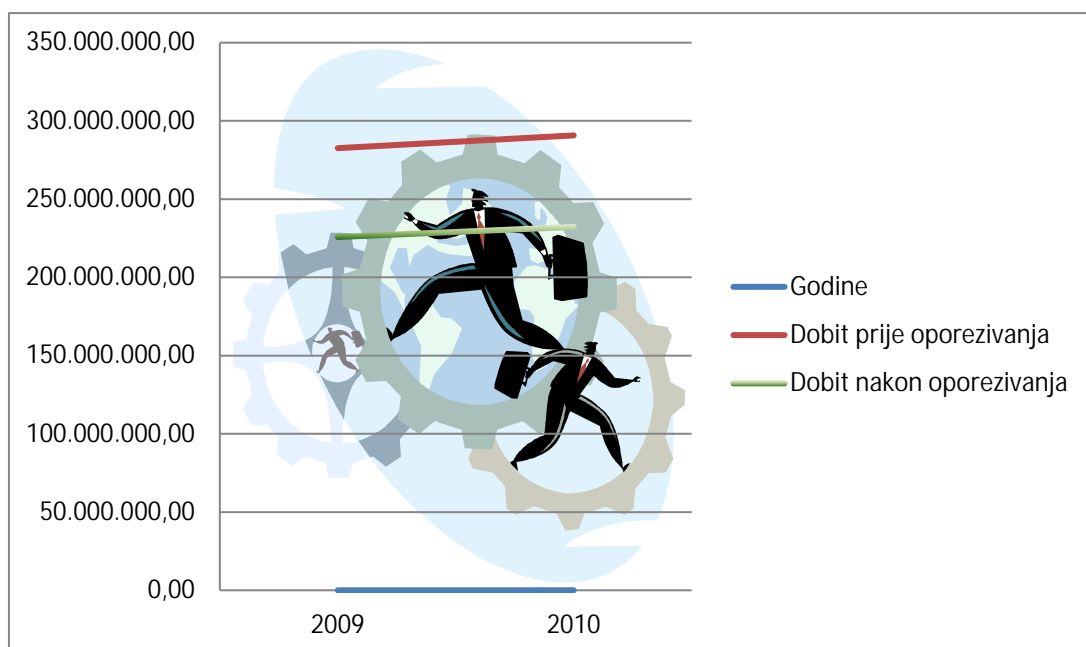
Grafički prikaz 2: Račun dobiti i gubitka 2009.



**Račun dobiti i gubitka**  
za godinu koja je završila 30. rujna 2010.

	<i>Bilješka</i>	<b>2010. 000' kn</b>	<b>2009. 000' kn</b>
Prihodi od prodaje proizvoda		1.219.584	1.275.010
Prihodi od prodaje usluga		20.288	11.058
Ostali prihodi iz poslovanja	6	12.231	15.610
<b>Ukupni prihodi iz poslovanja</b>		<b>1.252.103</b>	<b>1.301.678</b>
Promjene u zalihama gotovih proizvoda i proizvodnje u tijeku		16.320	52.192
Utrošene sirovine i potrošni materijal		(662.049)	(645.000)
Troškovi osoblja	7	(113.217)	(107.016)
Amortizacija		(23.425)	(21.588)
Ostali troškovi iz poslovanja	8	(183.521)	(299.571)
<b>Ukupni troškovi iz poslovanja</b>		<b>(965.892)</b>	<b>(1.020.983)</b>
<b>Dobit iz poslovanja</b>		<b>286.211</b>	<b>280.695</b>
Financijski prihodi	9	4.619	4.173
Financijski troškovi	9	(89)	(2.286)
<b>Neto prihodi od financiranja</b>	9	<b>4.530</b>	<b>1.887</b>
Dobit prije oporezivanja		290.741	282.582
Porez na dobit	10	(58.489)	(56.774)
<b>Dobit nakon oporezivanja</b>		<b>232.252</b>	<b>225.808</b>

Grafički prikaz 3: Račun dobiti i gubitka 2010.

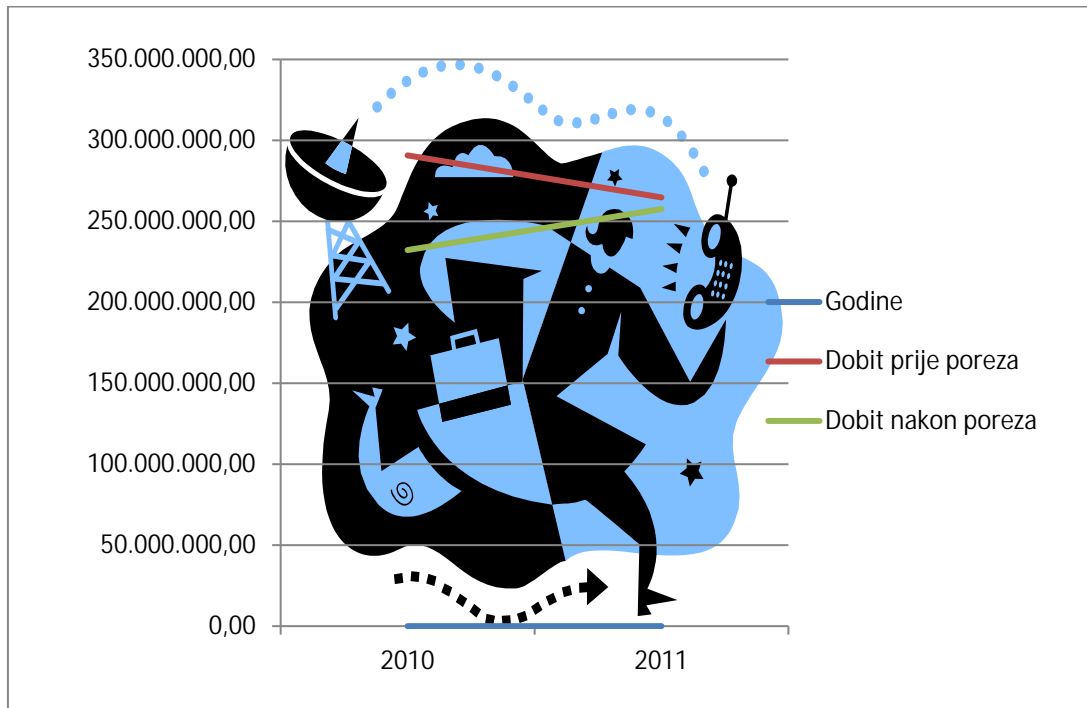




**Izvješće o sveobuhvatnoj dobiti**  
za godinu koja je završila 30. rujna 2011.

	<i>Bilješka</i>	<b>2011.</b> <b>000' kn</b>	<b>2010.</b> <b>000' kn</b>
Prihodi od prodaje proizvoda		1.250.823	1.219.584
Prihodi od prodaje usluga		29.726	20.288
Ostali prihodi iz poslovanja	6	22.515	12.231
<b>Ukupni prihodi iz poslovanja</b>		<b>1.303.064</b>	<b>1.252.103</b>
Promjene u zalihama gotovih proizvoda i proizvodnje u tijeku		(40.871)	16.320
Utrošene sirovine i potrošni materijal		(651.004)	(662.049)
Troškovi osoblja	7	(124.269)	(113.217)
Amortizacija		(28.853)	(23.425)
Ostali troškovi iz poslovanja	8	(209.259)	(183.521)
<b>Ukupni troškovi iz poslovanja</b>		<b>(1.054.256)</b>	<b>(965.892)</b>
<b>Dobit iz poslovanja</b>		<b>248.808</b>	<b>286.211</b>
Financijski prihodi	9	16.336	4.619
Financijski troškovi	9	(380)	(89)
<b>Neto prihodi od financiranja</b>	9	<b>15.956</b>	<b>4.530</b>
Dobit prije oporezivanja		264.764	290.741
Porez na dobit	10	7.213	(58.489)
<b>Dobit nakon oporezivanja</b>		<b>271.977</b>	<b>232.252</b>
Ostala sveobuhvatna dobit		-	-
<b>Ukupna sveobuhvatna dobit razdoblja</b>		<b>271.977</b>	<b>232.252</b>

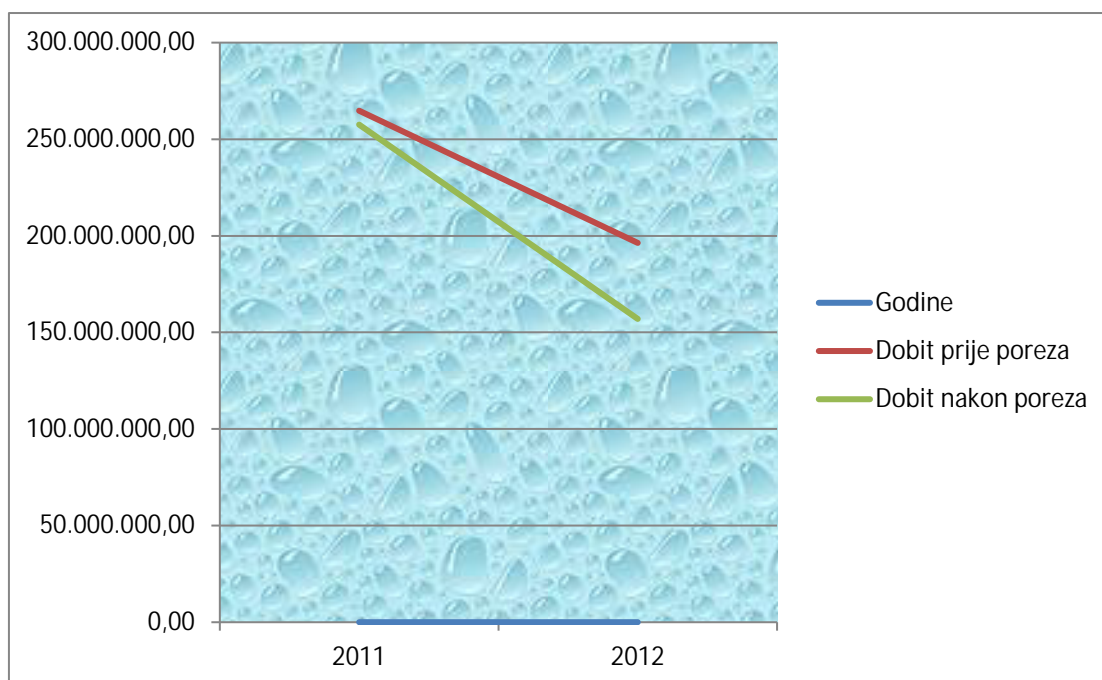
Grafički prikaz 4: Račun dobiti i gubitka 2011.



**Izvješće o sveobuhvatnoj dobiti**  
za godinu koja je završila 30. rujna 2012.

	<i>Bilješka</i>	<b>2012.</b> <b>000' kn</b>	<b>2011.</b> <b>000' kn</b>
Prihodi od prodaje proizvoda		982.618	1.250.823
Prihodi od prodaje usluga		13.806	29.726
Ostali prihodi iz poslovanja	6	24.573	22.515
<b>Ukupni prihodi iz poslovanja</b>		<b>1.020.997</b>	<b>1.303.064</b>
Promjene u zalihama gotovih proizvoda i proizvodnje u tijeku		(51.314)	(40.871)
Utrošene sirovine i potrošni materijal		(535.383)	(651.004)
Troškovi osoblja	7	(99.618)	(124.269)
Amortizacija		(34.649)	(28.853)
Ostali troškovi iz poslovanja	8	(104.088)	(209.259)
<b>Ukupni troškovi iz poslovanja</b>		<b>(825.052)</b>	<b>(1.054.256)</b>
<b>Dobit iz poslovanja</b>		<b>195.945</b>	<b>248.808</b>
Financijski prihodi	9	8.092	16.336
Financijski troškovi	9	(7.716)	(380)
<b>Neto prihodi od financiranja</b>	9	<b>376</b>	<b>15.956</b>
Dobit prije oporezivanja		196.321	264.763
Porez na dobit	10	(39.338)	7.213
<b>Dobit nakon oporezivanja</b>		<b>156.983</b>	<b>271.977</b>
Ostala sveobuhvatna dobit		-	-
<b>Ukupna sveobuhvatna dobit razdoblja</b>		<b>156.983</b>	<b>271.977</b>

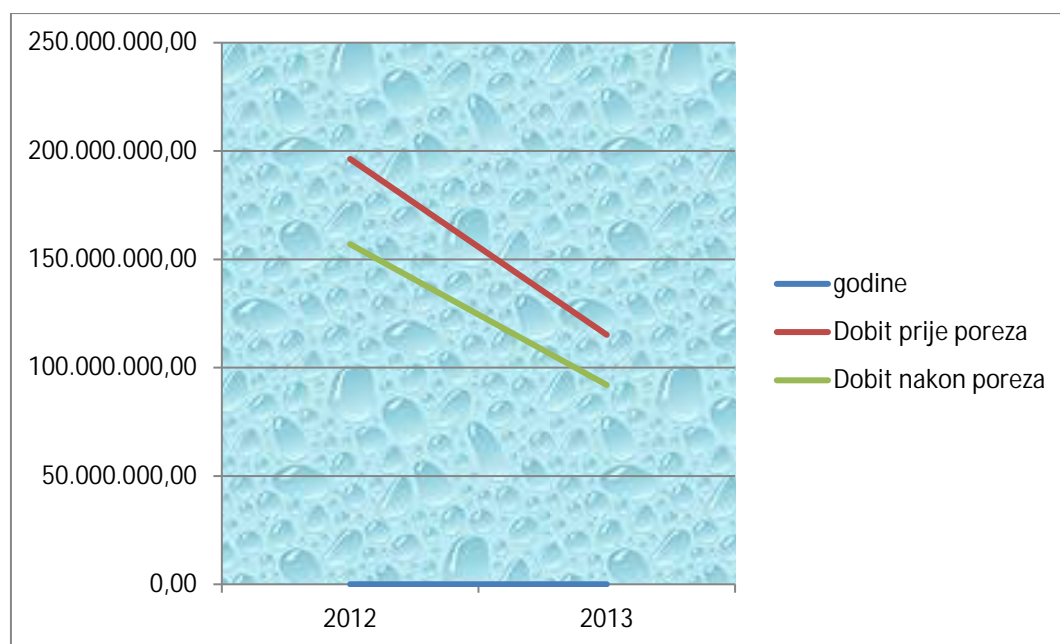
Grafički prikaz 5: Račun dobiti i gubitka 2012.



**Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti**  
za godinu koja je završila 30. rujna 2013.

	<i>Bilješka</i>	<b>2013.</b> <b>000' kn</b>	<b>2012.</b> <b>000' kn</b>
Prihodi od prodaje proizvoda		800.161	982.618
Prihodi od prodaje usluga		8.742	13.806
Ostali prihodi iz poslovanja	6	13.458	24.573
<b>Ukupni prihodi iz poslovanja</b>		<b>822.361</b>	<b>1.020.997</b>
Promjene u zalihama gotovih proizvoda i proizvodnje u tijeku		34.612	(51.314)
Utrošene sirovine i potrošni materijal		(487.173)	(535.383)
Troškovi osoblja	7	(105.489)	(99.618)
Amortizacija		(34.106)	(34.649)
Ostali troškovi iz poslovanja	8	(127.691)	(104.088)
<b>Ukupni troškovi iz poslovanja</b>		<b>(719.847)</b>	<b>(825.052)</b>
<b>Dobit iz poslovanja</b>		<b>102.514</b>	<b>195.945</b>
Financijski prihodi	9	12.846	8.092
Financijski troškovi	9	(208)	(7.716)
<b>Neto prihodi od financiranja</b>	9	<b>12.638</b>	<b>376</b>
Dobit prije oporezivanja		115.152	196.321
Porez na dobit	10	(23.145)	(39.338)
<b>Dobit nakon oporezivanja</b>		<b>92.007</b>	<b>156.983</b>
Ostala sveobuhvatna dobit		-	-
<b>Ukupna sveobuhvatna dobit razdoblja</b>		<b>92.007</b>	<b>156.983</b>

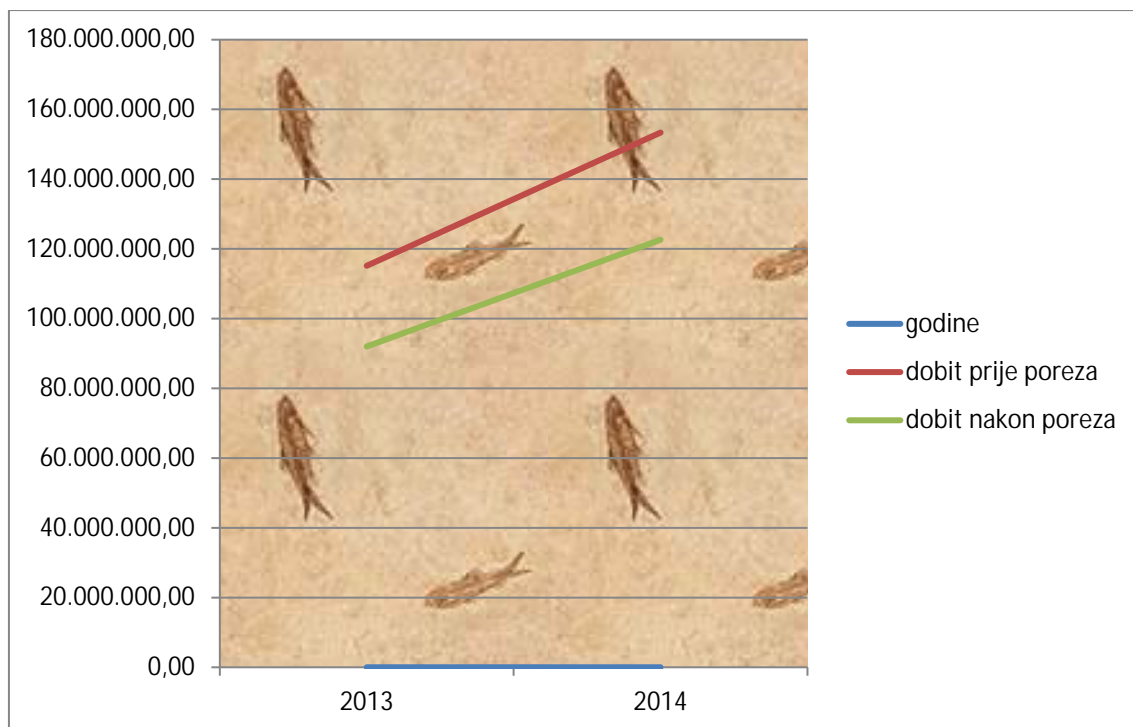
Grafički prikaz 6: Račun dobiti i gubitka 2013.



**Izveštaj o sveobuhvatnoj dobiti**  
za godinu koja je završila 30. rujna 2014.

	<i>Bilješka</i>	<b>2014.</b> <b>000' kn</b>	<b>2013.</b> <b>000' kn</b>
Prihodi od prodaje proizvoda		958.752	800.161
Prihodi od prodaje usluga		19.579	8.742
Ostali prihodi iz poslovanja	6	20.747	15.550
<b>Ukupni prihodi iz poslovanja</b>		<b>999.078</b>	<b>824.453</b>
Promjene u zalihama gotovih proizvoda i proizvodnje u tijeku		32.274	34.612
Utrošene sirovine i potrošni materijal		(552.662)	(489.265)
Troškovi osoblja	7	(117.282)	(105.489)
Amortizacija		(31.283)	(34.106)
Ostali troškovi iz poslovanja	8	(173.709)	(127.691)
<b>Ukupni troškovi iz poslovanja</b>		<b>(842.662)</b>	<b>(721.939)</b>
<b>Dobit iz poslovanja</b>		<b>156.416</b>	<b>102.514</b>
Financijski prihodi	9	2.381	12.846
Financijski troškovi	9	(5.440)	(208)
<b>Neto rashod od financiranja</b>	9	<b>(3.059)</b>	<b>12.638</b>
Dobit prije oporezivanja		153.357	115.152
Porez na dobit	10	(30.746)	(23.145)
<b>Dobit nakon oporezivanja</b>		<b>122.611</b>	<b>92.007</b>
Ostala sveobuhvatna dobit		-	-
<b>Ukupna sveobuhvatna dobit razdoblja</b>		<b>122.611</b>	<b>92.007</b>

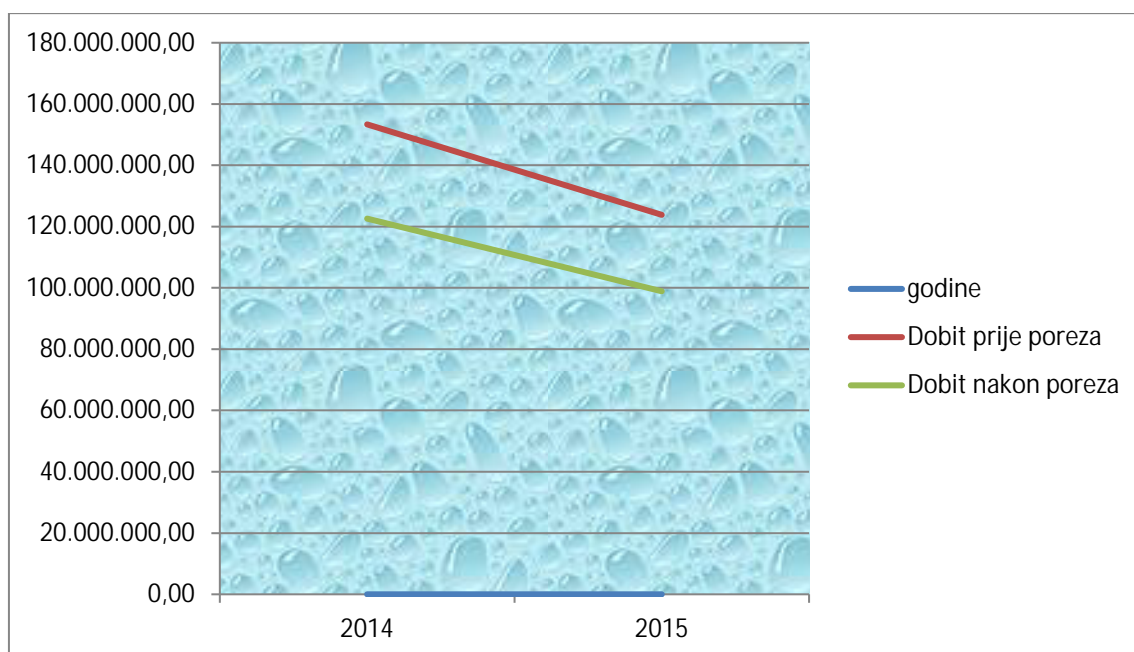
Grafički prikaz 7: Račun dobiti i gubitka 2014.



## Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti za godinu koja je završila 30. rujna 2015.

	<i>Bilješka</i>	<b>2015.</b> <i>000' kn</i>	<b>2014.</b> <i>000' kn</i>
Prihodi od prodaje proizvoda		816.701	958.752
Prihodi od prodaje usluga		8.617	19.579
Ostali prihodi iz poslovanja	6	44.670	20.747
<b>Ukupni prihodi iz poslovanja</b>		<b>869.988</b>	<b>999.078</b>
Promjene u zalihama gotovih proizvoda i proizvodnje u tijeku	14	(990)	32.274
Utrošene sirovine i potrošni materijal		(476.751)	(552.662)
Troškovi osoblja	7	(123.919)	(117.282)
Amortizacija	11, 12	(29.717)	(31.283)
Ostali troškovi iz poslovanja	8	(112.513)	(173.709)
<b>Ukupni troškovi iz poslovanja</b>		<b>(743.891)</b>	<b>(842.662)</b>
<b>Dobit iz poslovanja</b>		<b>126.097</b>	<b>156.416</b>
Financijski prihodi	9	1.493	2.381
Financijski troškovi	9	(3.759)	(5.440)
<b>Neto rashod od financiranja</b>	9	<b>(2.266)</b>	<b>(3.059)</b>
<b>Dobit prije oporezivanja</b>		<b>123.831</b>	<b>153.357</b>
Porez na dobit	10	(24.936)	(30.746)
<b>Dobit nakon oporezivanja</b>		<b>98.895</b>	<b>122.611</b>
Ostala sveobuhvatna dobit		-	-
<b>Ukupna sveobuhvatna dobit razdoblja</b>		<b>98.895</b>	<b>122.611</b>

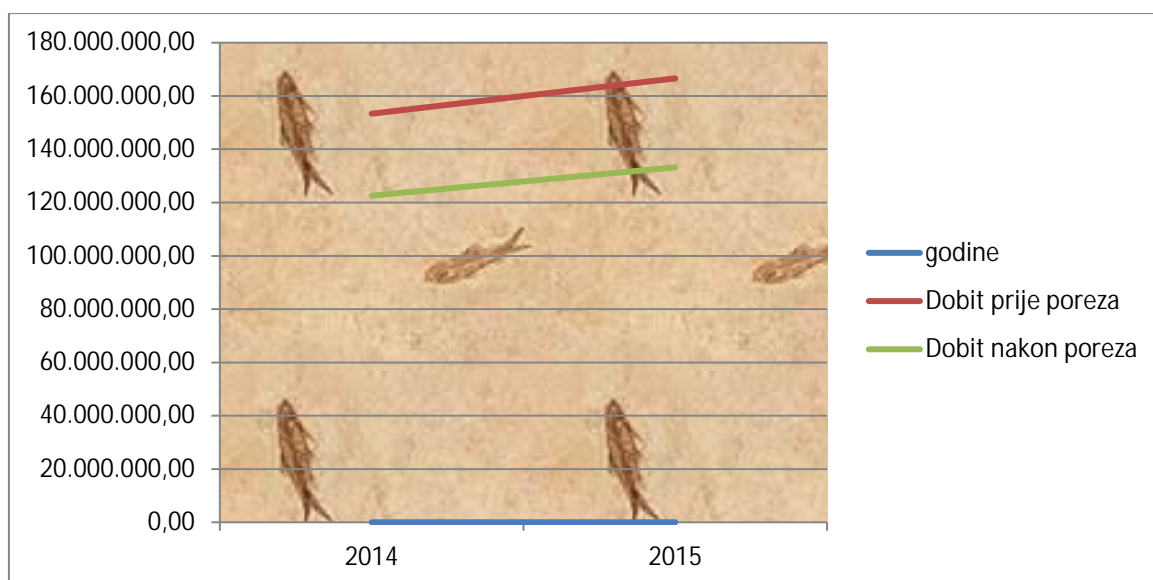
Grafički prikaz 8: Račun dobiti i gubitka 2015.



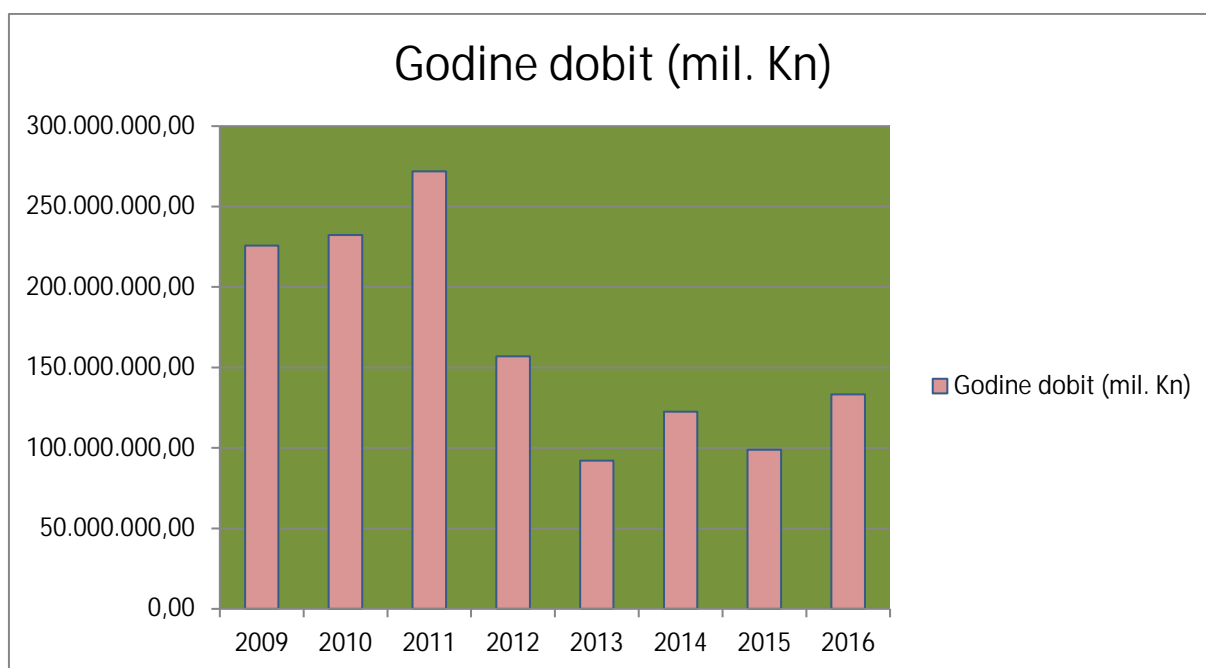
**Izveštaj o sveobuhvatnoj dobiti**  
za godinu koja je završila 30. rujna 2016.

	<i>Bilješka</i>	<b>2016.</b> <i>000' kn</i>	<b>2015.</b> <i>000' kn</i>
Prihodi od prodaje proizvoda		1.075.286	816.701
Prihodi od prodaje usluga		14.634	8.617
Ostali prihodi iz poslovanja	6	68.507	47.174
<b>Ukupni prihodi iz poslovanja</b>		<b>1.158.427</b>	<b>872.492</b>
Promjene u zalihama gotovih proizvoda i proizvodnje u tijeku	14	(6.117)	(990)
Utrošene sirovine i potrošni materijal		(682.769)	(476.752)
Troškovi osoblja	7	(144.792)	(123.919)
Amortizacija	11, 12	(30.664)	(29.717)
Ostali troškovi iz poslovanja	8	(126.920)	(115.017)
<b>Ukupni troškovi iz poslovanja</b>		<b>(991.262)</b>	<b>(746.395)</b>
<b>Dobit iz poslovanja</b>		<b>167.165</b>	<b>126.097</b>
Financijski prihodi	9	381	1.493
Financijski troškovi	9	(949)	(3.759)
<b>Neto rashod od financiranja</b>		<b>(568)</b>	<b>(2.266)</b>
<b>Dobit prije oporezivanja</b>		<b>166.597</b>	<b>123.831</b>
Porez na dobit	10	(33.377)	(24.936)
<b>Dobit nakon oporezivanja</b>		<b>133.220</b>	<b>98.895</b>
Ostala sveobuhvatna dobit		-	-
<b>Ukupna sveobuhvatna dobit razdoblja</b>		<b>133.220</b>	<b>98.895</b>

Grafički prikaz 9: Račun dobiti i gubitka 2016.



Grafički prikaz 10: Prikaz dobiti u periodu 2009. – 2016.



Godina	Dobit (mil. kn)
2009.	225,808
2010.	232,252
2011.	271,977
2012.	156,983
2013.	92,007
2014.	122,611
2015.	98,895
2016.	133,22



### 3.3.2. Bilanca

#### Bilanca

na dan 30. rujna 2009. godine

	<i>Bilješka</i>	<b>2009.</b> <b>000' kn</b>	Reklasificirano 2008. 000' kn
<b>IMOVINA</b>			
Nekretnine, postrojenja i oprema	11	220.121	183.730
Nematerijalna imovina	12	311	359
Dani krediti	13	185	256
Odgođena porezna imovina	14	34.514	15.810
<b>Ukupno dugotrajna imovina</b>		<b>255.131</b>	200.155
Zalihe	15	274.577	205.937
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja	16	97.524	83.065
Dani krediti	13	5.475	6.576
Novac i novčani ekvivalenti	17	399.360	293.378
<b>Ukupno kratkotrajna imovina</b>		<b>776.936</b>	588.956
<b>Ukupna imovina</b>		<b>1.032.067</b>	789.111
<b>KAPITAL I OBVEZE</b>			
Temeljni kapital	18	72.764	72.764
Ostale rezerve	19	-	9.046
Zadržana dobit		404.410	278.045
<b>Ukupno kapital i rezerve</b>		<b>477.174</b>	359.855
Rezervacije	20	124.026	119.676
<b>Ukupno dugoročne obveze</b>		<b>124.026</b>	119.676
Rezervacije	20	109.816	7.048
Obveza za porez na dobit		30.077	18.322
Obveze prema dobavljačima i ostale obveze	21	290.974	284.210
<b>Ukupno kratkoročne obveze</b>		<b>430.867</b>	309.580
<b>Ukupno obveze</b>		<b>554.893</b>	429.256
<b>Ukupno kapital i obveze</b>		<b>1.032.067</b>	789.111

#### Bilanca

na dan 30. rujna 2010. godine

	<i>Bilješka</i>	<b>30. rujna</b> <b>2010.</b> <b>000' kn</b>	<b>30. rujna</b> <b>2009.</b> <b>000' kn</b>
<b>IMOVINA</b>			
Nekretnine, postrojenja i oprema	11	239.488	220.121
Nematerijalna imovina	12	720	311
Dani krediti	13	159	185
Odgođena porezna imovina	14	32.955	34.514
<b>Ukupno dugotrajna imovina</b>		<b>273.322</b>	<b>255.131</b>
Zalihe	15	277.327	274.577
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja	16	202.440	97.524
Dani krediti	13	2.154	5.475
Novac i novčani ekvivalenti	17	330.661	399.360
Potraživanje za porez na dobit		16.937	-
<b>Ukupno kratkotrajna imovina</b>		<b>829.519</b>	<b>776.936</b>
<b>Ukupna imovina</b>		<b>1.102.841</b>	<b>1.032.067</b>
<b>KAPITAL I OBVEZE</b>			
Temeljni kapital	18	72.764	72.764
Zadržana dobit		502.045	404.410
<b>Ukupno kapital i rezerve</b>		<b>574.809</b>	<b>477.174</b>
Rezervacije	19	113.750	124.026
Ostale obveze	20	3.384	5.195
<b>Ukupno dugoročne obveze</b>		<b>117.134</b>	<b>129.221</b>
Rezervacije	19	115.738	102.078
Obveza za porez na dobit		-	30.077
Obveze prema dobavljačima i ostale obveze	20	295.160	293.517
<b>Ukupno kratkoročne obveze</b>		<b>410.898</b>	<b>425.672</b>
<b>Ukupno kapital i obveze</b>		<b>1.102.841</b>	<b>1.032.067</b>



**Bilanca**  
na dan 30. rujna 2012. godine

	<i>Bilješka</i>	30. rujna 2012. 000' kn	30. rujna 2011. 000' kn
<b>IMOVINA</b>			
Nekretnine, postrojenja i oprema	11	218.199	235.453
Nematerijalna imovina	12	369	417
Dani krediti	13	39	98
Odgodena porezna imovina	14	34.386	48.951
<b>Ukupno dugotrajna imovina</b>		<b>252.993</b>	<b>284.919</b>
Zalihe	15	164.281	224.952
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja	16	240.748	253.237
Dani krediti	13	56	61
Novac i novčani ekvivalenti	17	430.949	410.046
Potraživanje za porez na dobit		-	40.672
<b>Ukupno kratkotrajna imovina</b>		<b>836.034</b>	<b>928.968</b>
<b>Ukupna imovina</b>		<b>1.089.027</b>	<b>1.213.887</b>
<b>KAPITAL I OBVEZE</b>			
Temeljni kapital	18	72.764	72.764
Zadržana dobit		573.173	622.399
<b>Ukupno kapital i rezerve</b>		<b>645.937</b>	<b>695.163</b>
Rezervacije	19	92.190	140.507
<b>Ukupno dugoročne obveze</b>		<b>92.190</b>	<b>140.507</b>
Rezervacije	19	130.141	124.697
Obveza za porez na dobit		14.388	-
Obveze prema dobavljačima i ostale obveze	20	206.371	253.520
<b>Ukupno kratkoročne obveze</b>		<b>350.900</b>	<b>378.217</b>
<b>Ukupno kapital i obveze</b>		<b>1.089.027</b>	<b>1.213.887</b>

**Izvještaj o financijskom položaju**  
za godinu koja je završila 30. rujna 2013.

	<i>Bilješka</i>	30. rujna 2013. 000' kn	30. rujna 2012. 000' kn
<b>IMOVINA</b>			
Nekretnine, postrojenja i oprema	11	188.701	218.199
Nematerijalna imovina	12	140	369
Dani krediti	13	5	39
Odgodena porezna imovina	14	35.647	34.386
<b>Ukupno dugotrajna imovina</b>		<b>224.493</b>	<b>252.993</b>
Zalihe	15	196.138	164.281
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja	16	221.381	240.748
Dani krediti	13	37	56
Novac i novčani ekvivalenti	17	376.652	430.949
<b>Ukupno kratkotrajna imovina</b>		<b>794.208</b>	<b>836.034</b>
<b>Ukupna imovina</b>		<b>1.018.701</b>	<b>1.089.027</b>
<b>KAPITAL I OBVEZE</b>			
Temeljni kapital	18	72.764	72.764
Zadržana dobit		518.677	573.173
<b>Ukupno kapital i rezerve</b>		<b>591.441</b>	<b>645.937</b>
Rezervacije	19	72.784	92.190
<b>Ukupno dugoročne obveze</b>		<b>72.784</b>	<b>92.190</b>
Rezervacije	19	149.641	130.141
Obveza za porez na dobit		3.585	14.388
Obveze prema dobavljačima i ostale obveze	20	201.250	206.371
<b>Ukupno kratkoročne obveze</b>		<b>354.476</b>	<b>350.900</b>
<b>Ukupno kapital i obveze</b>		<b>1.018.701</b>	<b>1.089.027</b>

**Izveštaj o financijskom položaju**  
za godinu koja je završila 30. rujna 2014.

	<i>Bilješka</i>	<b>30. rujna 2014. 000' kn</b>	<b>30. rujna 2013. 000' kn</b>
<b>IMOVINA</b>			
Nekretnine, postrojenja i oprema	11	167.477	188.701
Nematerijalna imovina	12	179	140
Dani krediti	13	-	5
Odgodena porezna imovina	14	36.253	35.647
<i>Ukupno dugotrajna imovina</i>		<b>203.909</b>	<b>224.493</b>
Zalihe	15	219.121	196.138
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja	16	233.951	221.381
Dani krediti	13	6	37
Novac i novčani ekvivalenti	17	400.509	376.652
<i>Ukupno kratkotrajna imovina</i>		<b>853.587</b>	<b>794.208</b>
<b>Ukupna imovina</b>		<b>1.057.496</b>	<b>1.018.701</b>
<b>KAPITAL I OBVEZE</b>			
Temeljni kapital	18	72.764	72.764
Zadržana dobit		549.281	518.677
<b>Ukupno kapital i rezerve</b>		<b>622.045</b>	<b>591.441</b>
Rezervacije	19	110.718	72.784
<i>Ukupno dugoročne obveze</i>		<b>110.718</b>	<b>72.784</b>
Rezervacije	19	115.378	149.641
Obveza za porez na dobit		6.730	3.585
Obveze prema dobavljačima i ostale obveze	20	202.625	201.250
<i>Ukupno kratkoročne obveze</i>		<b>324.733</b>	<b>354.476</b>
<b>Ukupno kapital i obveze</b>		<b>1.057.496</b>	<b>1.018.701</b>

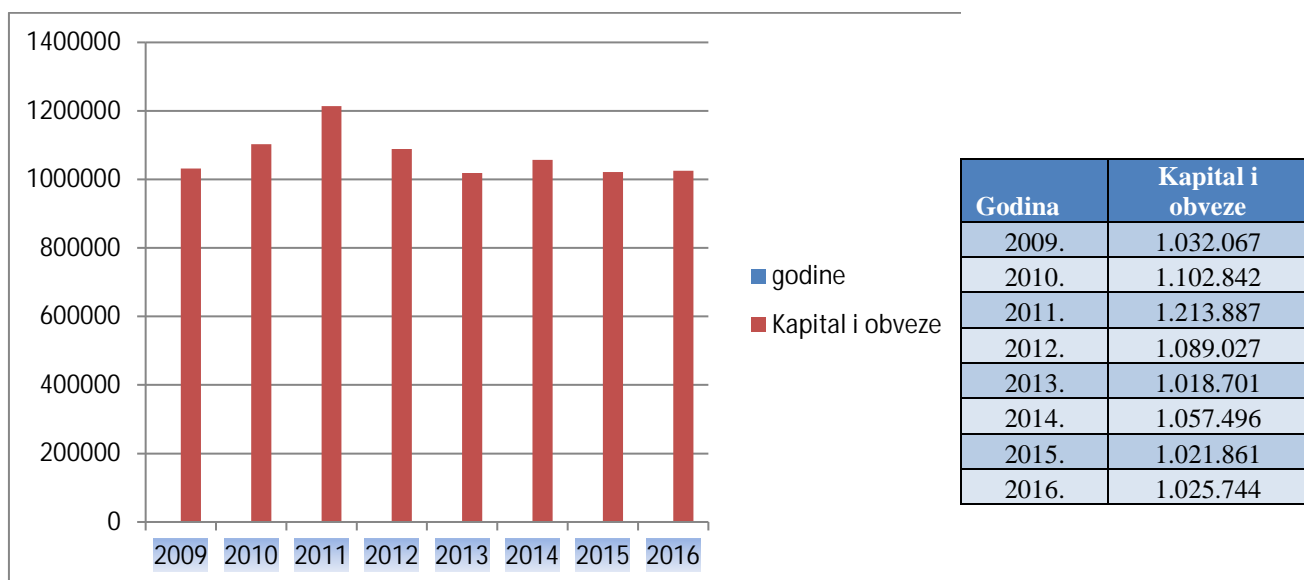
**Izveštaj o financijskom položaju**  
za godinu koja je završila 30. rujna 2015.

	<i>Bilješka</i>	<b>30. rujna 2015. 000' kn</b>	<b>30. rujna 2014. 000' kn</b>
<b>IMOVINA</b>			
Nekretnine, postrojenja i oprema	11	155.951	167.477
Nematerijalna imovina	12	85	179
Dani krediti		-	-
Odgodena porezna imovina	13	40.644	36.253
<i>Ukupno dugotrajna imovina</i>		<b>196.680</b>	<b>203.909</b>
Zalihe	14	230.734	219.121
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja	15	322.631	233.951
Dani krediti		-	6
Novac i novčani ekvivalenti	16	271.817	400.509
<i>Ukupno kratkotrajna imovina</i>		<b>825.182</b>	<b>853.587</b>
<b>Ukupna imovina</b>		<b>1.021.861</b>	<b>1.057.496</b>
<b>KAPITAL I OBVEZE</b>			
Temeljni kapital	17	72.764	72.764
Zadržana dobit		525.564	549.280
<b>Ukupno kapital i rezerve</b>		<b>598.328</b>	<b>622.044</b>
Rezervacije - dugoročne	18	130.133	110.718
<i>Ukupno dugoročne obveze</i>		<b>130.133</b>	<b>110.718</b>
Rezervacije - kratkoročne	18	93.458	115.378
Obveza za porez na dobit		-	6.730
Obveze prema dobavljačima i ostale obveze	19	199.942	202.626
<i>Ukupno kratkoročne obveze</i>		<b>293.400</b>	<b>324.734</b>
<b>Ukupno kapital i obveze</b>		<b>1.021.861</b>	<b>1.057.496</b>

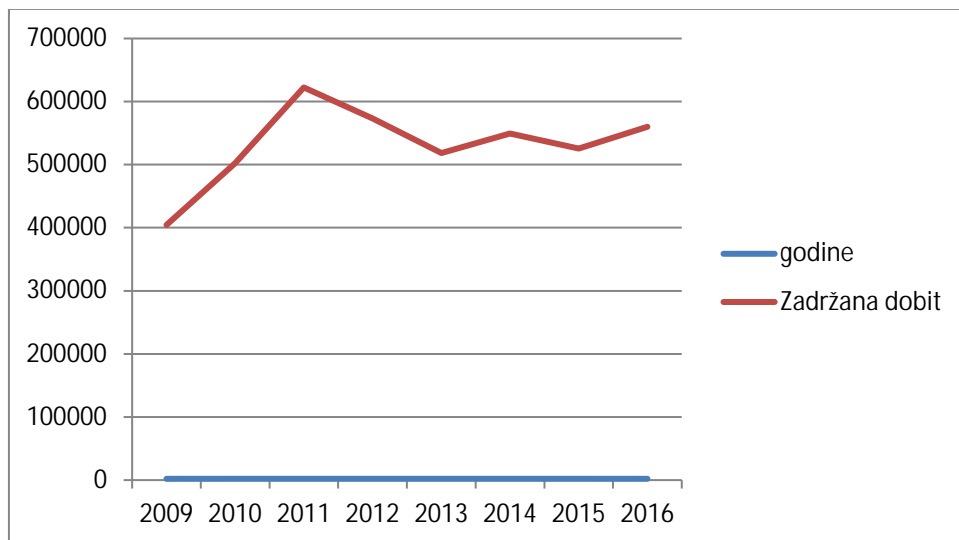
**Izveštaj o finansijskom položaju**  
za godinu koja je završila 30. rujna 2016.

	<i>Bilješka</i>	<b>30. rujna 2016.</b> <i>000' kn</i>	<b>30. rujna 2015.</b> <i>000' kn</i>
<b>IMOVINA</b>			
Nekretnine, postrojenja i oprema	11	150.563	155.951
Nematerijalna imovina	12	39	85
Odgođena porezna imovina	13	30.057	40.644
<b>Ukupno dugotrajna imovina</b>		<b>180.659</b>	<b>196.680</b>
Zalihe	14	267.315	230.734
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja	15	392.543	322.631
Novac i novčani ekvivalenti	16	185.227	271.817
<b>Ukupno kratkotrajna imovina</b>		<b>845.085</b>	<b>825.182</b>
<b>Ukupna imovina</b>		<b>1.025.744</b>	<b>1.021.861</b>
<b>KAPITAL I OBVEZE</b>			
Temeljni kapital	17	72.764	72.764
Zadržana dobit		559.889	525.564
<b>Ukupno kapital i rezerve</b>		<b>632.653</b>	<b>598.328</b>
Rezervacije - dugoročne	18	112.629	130.133
<b>Ukupno dugoročne obveze</b>		<b>112.629</b>	<b>130.133</b>
Rezervacije - kratkoročne	18	68.507	93.458
Obveza za porez na dobit		-	-
Obveze prema dobavljačima i ostale obveze	19	211.955	199.942
<b>Ukupno kratkoročne obveze</b>		<b>280.462</b>	<b>293.400</b>
<b>Ukupno kapital i obveze</b>		<b>1.025.744</b>	<b>1.021.861</b>

Graf 11: Grafički prikaz podataka iz bilance

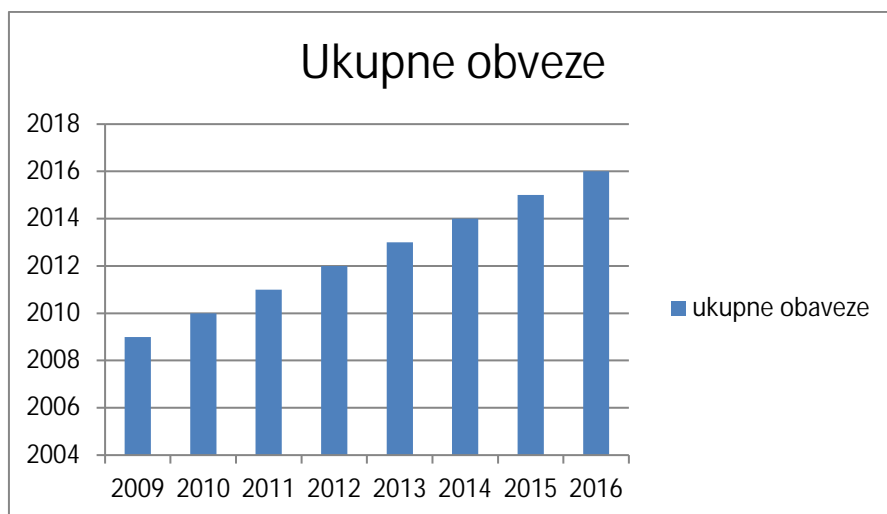


Grafički prikaz 12 : Zadržana dobit (bez temeljnog kapitala):



Godina	Zadržana dobit
2009.	404.410
2010.	502.045
2011.	622.399
2012.	573.173
2013.	518.677
2014.	549.281
2015.	525.564
2016.	559.889

Grafički prikaz 13: Ukupne obveze 2009.-2016.



Godina	Ukupne obveze
2009.	554.893
2010.	528.032
2011.	518.724
2012.	443.090
2013.	427.320
2014.	435.451
2015.	423.533
2016.	339.091

### 3.3.3. Izvještaj o novčanom toku

#### Izvještaj o novčanom toku za godinu koja je završila 30. rujna 2009. godine

	<i>Bilješka</i>	2009. 000' kn	2008. 000' kn
<b>Novčani tokovi od poslovnih aktivnosti</b>			
Dobit prije oporezivanja		282.582	210.574
Usklađivanja za:			
Amortizacija		21.588	18.951
Otpis nekretnina, postrojenja i opreme		(27)	6
Trošak kamata		128	169
Prihod od kamata		(4.173)	(4.901)
Neto povećanje rezervacija		107.118	20.238
Povećanje rezervacije za zalihe		223	137
		-----	-----
<i>Dobit iz poslovanja prije promjena u radnom kapitalu</i>		407.439	245.174
Smanjenje/(povećanje) potraživanja od kupaca i ostalih potraživanja		(15.401)	151.463
Povećanje zaliha		(68.640)	(12.223)
Povećanje obveza od dobavljača i ostalih obveza		6.764	87.512
		-----	-----
<i>Novac od poslovnih aktivnosti</i>		330.162	471.926
Plaćene kamate		(128)	(222)
Plaćeni porez na dobit		(63.723)	(46.603)
Naplaćene kamate		4.976	3.763
		-----	-----
<i>Neto novac od poslovnih aktivnosti</i>		271.287	428.864
		-----	-----
<b>Novčani tokovi od investicijskih aktivnosti</b>			
Nabava nekretnina, postrojenja i opreme		(57.932)	(55.815)
Nabava nematerijalne imovine		(136)	(494)
Dani krediti		(50) ✓	(6.512)
Primici od danih kredita		1.170	146
Prihod od prodaje nekretnina, postrojenja i opreme		132	3
		-----	-----
<i>Neto novac korišten u investicijskim aktivnostima</i>		(56.816)	(62.672)
		-----	-----
<b>Novčani tokovi od financijskih aktivnosti</b>			
Otplata kredita i pozajmica		-	(4.423)
Plaćene dividende		(108.489)	(72.299)
		-----	-----
<i>Neto novac korišten u financijskim aktivnostima</i>		(108.489) ✓	(76.722)
		-----	-----
<i>Neto povećanje novca i novčanih ekvivalenata</i>		105.982	289.470
Novac i novčani ekvivalenti na početku godine		293.378	3.908
		-----	-----
<b>Novac i novčani ekvivalenti na kraju godine</b>	17	399.360	293.378

**Izveštaj o novčanom tijeku**  
*za godinu koja je završila 30. rujna 2010.*

	<i>Bilješka</i>	<b>2010. 000' kn</b>	<b>2009. 000' kn</b>
<b>Poslovne aktivnosti</b>			
Dobit prije oporezivanja		290.741	282.582
Usklađivanja za:			
Amortizacija	11, 12	23.425	21.588
Dobitak od prodaje nekretnina, postrojenja i opreme		(69)	(27)
Financijski troškovi	9	89	128
Financijski prihodi	9	(4.619)	(4.173)
Neto povećanje rezervacija	19	3.384	107.118
Ispravak vrijednosti zaliha	15	216	223
<b>Promjene u radnom kapitalu</b>			
Povećanje potraživanja od kupaca i ostalih potraživanja		(100.683)	(15.401)
Povećanje zaliha		(2.966)	(68.640)
(Smanjenje)/povećanje obveza od dobavljača i ostalih obveza		(166)	6.764
		<b>209.352</b>	<b>330.162</b>
Plaćene kamate		(89)	(128)
Plaćeni porez na dobit		(103.892)	(63.723)
Naplaćene kamate		303	4.976
<b>Neto novac od poslovnih aktivnosti</b>		<b>105.674</b>	<b>271.287</b>
<b>Investicijske aktivnosti</b>			
Nabava nekretnina, postrojenja i opreme	11	(42.461)	(57.932)
Nabava nematerijalne imovine	12	(753)	(136)
Dani krediti		-	(50)
Primici od danih kredita		3.375	1.170
Primici od prodaje nekretnina, postrojenja i opreme		83	132
<b>Neto novac korišten u investicijskim aktivnostima</b>		<b>(39.756)</b>	<b>(56.816)</b>
<b>Novčani tokovi od financijskih aktivnosti</b>			
Plaćene dividende	18	(134.617)	(108.489)
<b>Neto novac korišten u financijskim aktivnostima</b>		<b>(134.617)</b>	<b>(108.489)</b>
<b>Neto (smanjenje)/povećanje novca i novčanih ekvivalenata</b>		<b>(68.699)</b>	<b>105.982</b>
Novac i novčani ekvivalenti na početku godine		399.360	293.378
<b>Novac i novčani ekvivalenti na kraju godine</b>	17	<b>330.661</b>	<b>399.360</b>

**Izvještaj o novčanom tijeku**  
*za godinu koja je završila 30. rujna 2011.*

	<i>Bilješka</i>	<b>2011. 000' kn</b>	<b>2010. 000' kn</b>
<b>Poslovne aktivnosti</b>			
Dobit prije oporezivanja		264.764	290.741
Usklađivanja za:			
Amortizacija	11, 12	28.853	23.425
Dobitak od prodaje nekretnina, postrojenja i opreme		(3.059)	(69)
Ispravak vrijednosti potraživanja		1.252	-
Financijski troškovi	9	380	89
Financijski prihodi	9	(16.336)	(4.619)
Neto povećanje rezervacija	19	35.716	3.384
Ispravak vrijednosti zaliha	15	(52)	216
<b>Promjene u radnom kapitalu</b>			
(Povećanje)/smanjenje potraživanja od kupaca i ostalih potraživanja		(72.503)	(100.683)
(Povećanje)/smanjenje zaliha		52.427	(2.966)
(Smanjenje)/povećanje obveza od dobavljača i ostalih obveza		(42.912)	(166)
		<b>248.530</b>	<b>209.352</b>
Plaćene kamate		(380)	(89)
Plaćeni porez na dobit		(2.084)	(103.892)
Naplaćene kamate		4.031	303
<b>Neto novac od poslovnih aktivnosti</b>		<b>250.097</b>	<b>105.674</b>
<b>Investicijske aktivnosti</b>			
Nabava nekretnina, postrojenja i opreme	11	(24.497)	(42.461)
Nabava nematerijalne imovine	12	(32)	(753)
Dani krediti		-	-
Primici od danih kredita		2.368	3.375
Primici od prodaje nekretnina, postrojenja i opreme		3.072	83
<b>Neto novac korišten u investicijskim aktivnostima</b>		<b>(19.089)</b>	<b>(39.756)</b>
<b>Novčani tokovi od financijskih aktivnosti</b>			
Plaćene dividende	18	(151.623)	(134.617)
<b>Neto novac korišten u financijskim aktivnostima</b>		<b>(151.623)</b>	<b>(134.617)</b>
<b>Neto (smanjenje)/povećanje novca i novčanih ekvivalenata</b>		<b>79.385</b>	<b>(68.699)</b>
Novac i novčani ekvivalenti na početku godine		330.661	399.360
<b>Novac i novčani ekvivalenti na kraju godine</b>	17	<b>410.046</b>	<b>330.661</b>



**Izvještaj o novčanom tijeku**  
*za godinu koja je završila 30. rujna 2013.*

	<i>Bilješka</i>	<b>2013.</b> <b>000' kn</b>	<b>2012.</b> <b>000' kn</b>
<b>Poslovne aktivnosti</b>			
Dobit prije oporezivanja		115.152	196.321
Usklađivanja za:			
Amortizacija	11, 12	34.106	34.649
Gubitak od rashoda nekretnina, postrojenja i opreme		308	162
Ispravak vrijednosti potraživanja		(1.709)	1.270
Financijski troškovi	9	208	7.716
Financijski prihodi	9	(12.846)	(8.092)
Neto povećanje /(smanjenje) rezervacija	19	94	(42.873)
Ispravak vrijednosti zaliha	15	316	334
<b>Promjene u radnom kapitalu</b>			
Smanjenje potraživanja od kupaca i ostalih potraživanja		29.281	22.641
(Povećanje)/smanjenje zaliha		(32.173)	60.337
(Smanjenje) obveza od dobavljača i ostalih obveza		(5.121)	(34.043)
		<b>127.615</b>	<b>238.422</b>
Plaćene kamate		(208)	(466)
Plaćeni porez na dobit		(35.210)	(732)
Naplaćene kamate		4.642	7.530
<b>Neto novac od poslovnih aktivnosti</b>		<b>96.839</b>	<b>244.754</b>
<b>Investicijske aktivnosti</b>			
Nabava nekretnina, postrojenja i opreme	11	(4.794)	(17.580)
Nabava nematerijalne imovine	12	-	(242)
Dani krediti		-	-
Primici od danih kredita		53	64
Primici od prodaje nekretnina, postrojenja i opreme		107	116
<b>Neto novac korišten u investicijskim aktivnostima</b>		<b>(4.634)</b>	<b>(17.642)</b>
<b>Novčani tokovi od financijskih aktivnosti</b>			
Plaćene dividende	18	(146.503)	(206.209)
<b>Neto novac korišten u financijskim aktivnostima</b>		<b>(146.503)</b>	<b>(206.209)</b>
<b>Neto (smanjenje)/povećanje novca i novčanih ekvivalenata</b>			
		(54.297)	20.903
Novac i novčani ekvivalenti na početku godine		430.949	410.046
Novac i novčani ekvivalenti na kraju godine	17	376.652	430.949

**Izvještaj o novčanom tijeku**  
*za godinu koja je završila 30. rujna 2014.*

	<i>Bilješka</i>	<b>2014.</b> <b>000' kn</b>	<b>2013.</b> <b>000' kn</b>
<b>Poslovne aktivnosti</b>			
Dobit prije oporezivanja		153.357	115.152
Usklađivanja za:			
Amortizacija	<i>11, 12</i>	31.283	34.106
Gubitak od rashoda nekretnina, postrojenja i opreme		5	308
Ispravak vrijednosti potraživanja		-	(1.709)
Financijski troškovi	<i>9</i>	5.440	208
Financijski prihodi	<i>9</i>	(2.381)	(12.846)
Neto povećanje /(smanjenje) rezervacija	<i>19</i>	3.671	94
Ispravak vrijednosti zaliha	<i>15</i>	324	316
<b>Promjene u radnom kapitalu</b>			
(Povećanje)/Smanjenje potraživanja od kupaca i ostalih potraživanja		(15.617)	29.281
(Povećanje)/smanjenje zaliha		(23.307)	(32.173)
(Smanjenje) obveza od dobavljača i ostalih obveza		1.384	(5.121)
		<b>153.347</b>	<b>127.615</b>
Plaćene kamate		(1.580)	(208)
Plaćeni porez na dobit		(28.207)	(35.210)
Naplaćene kamate		2.381	4.642
<b>Neto novac od poslovnih aktivnosti</b>		<b>125.941</b>	<b>96.839</b>
<b>Investicijske aktivnosti</b>			
Nabava nekretnina, postrojenja i opreme	<i>11</i>	(9.987)	(4.794)
Nabava nematerijalne imovine	<i>12</i>	(135)	-
Dani krediti		-	-
Primici od danih kredita		36	53
Primici od prodaje nekretnina, postrojenja i opreme		10	107
<b>Neto novac korišten u investicijskim aktivnostima</b>		<b>(10.076)</b>	<b>(4.634)</b>
<b>Novčani tokovi od financijskih aktivnosti</b>			
Plaćene dividende	<i>18</i>	(92.007)	(146.503)
<b>Neto novac korišten u financijskim aktivnostima</b>		<b>(92.007)</b>	<b>(146.503)</b>
<b>Neto (smanjenje)/povećanje novca i novčanih ekvivalenata</b>			
Novac i novčani ekvivalenti na početku godine		376.652	430.949
Novac i novčani ekvivalenti na kraju godine	<i>17</i>	400.509	376.652

**Izvještaj o novčanom tijeku**  
*za godinu koja je završila 30. rujna 2015.*

	<i>Bilješka</i>	<b>2015.</b> <i>000' kn</i>	<b>2014.</b> <i>000' kn</i>
<b>Poslovne aktivnosti</b>			
Dobit prije oporezivanja		123.831	153.357
<i>Usklađivanja za:</i>			
Amortizacija (Dobitak)/gubitak od rashoda nekretnina, postrojenja i opreme	<i>11, 12</i>	29.717 (155)	31.283 5
Ispravak vrijednosti potraživanja	<i>15</i>	5.423	-
Financijski troškovi	<i>9</i>	3.759	5.440
Financijski prihodi	<i>9</i>	(1.493)	(2.381)
Neto povećanje /(smanjenje) rezervacija	<i>18</i>	(2.504)	3.671
Ispravak vrijednosti zaliha	<i>14</i>	455	324
<b>Promjene u radnom kapitalu</b>			
(Povećanje) potraživanja od kupaca i ostalih potraživanja	<i>15</i>	(97.379)	(16.430)
(Povećanje) zaliha	<i>14</i>	(12.067)	(23.307)
(Smanjenje)/povećanje obveza od dobavljača i ostalih obveza	<i>19</i>	(2.683)	1.384
		<b>46.904</b>	<b>153.347</b>
Plaćene kamate	<i>9</i>	(20)	(1.580)
Naplaćene kamate	<i>9</i>	1.493	2.381
Plaćeni porez na dobit		(36.523)	(28.207)
<b>Neto novac od poslovnih aktivnosti</b>		<b>11.854</b>	<b>125.941</b>
<b>Investicijske aktivnosti</b>			
Nabava nekretnina, postrojenja i opreme	<i>11</i>	(18.101)	(9.987)
Nabava nematerijalne imovine	<i>12</i>	-	(135)
Primici od danih kredita		6	36
Primici od prodaje nekretnina, postrojenja i opreme		160	10
<b>Neto novac korišten u investicijskim aktivnostima</b>		<b>(17.935)</b>	<b>(10.076)</b>
<b>Financijske aktivnosti</b>			
Plaćene dividende	<i>17</i>	(122.611)	(92.007)
<b>Neto novac korišten u financijskim aktivnostima</b>		<b>(122.611)</b>	<b>(92.007)</b>
Neto (smanjenje)/povećanje novca i novčanih ekvivalenata		(128.692)	23.857
Novac i novčani ekvivalenti na početku godine		400.509	376.652
<b>Novac i novčani ekvivalenti na kraju godine</b>	<i>16</i>	<b>271.817</b>	<b>400.509</b>

**Izveštaj o novčanom tijeku**  
**za godinu koja je završila 30. rujna 2016.**

	<i>Bilješka</i>	<b>2016.</b> <i>000' kn</i>	<b>2015.</b> <i>000' kn</i>
<b>Poslovne aktivnosti</b>			
Dobit prije oporezivanja		166.597	123.831
<i>Usklađivanja za:</i>			
Amortizacija (Dobitak)/gubitak od rashoda nekretnina, postrojenja i opreme	11, 12	30.664 (68)	29.717 (155)
Ispravak vrijednosti potraživanja	15	-	5.423
Financijski troškovi	9	949	3.759
Financijski prihodi	9	(381)	(1.493)
Neto (smanjenje) rezervacija	6	(42.456)	(2.504)
Ispravak vrijednosti zaliha	14	629	455
<b>Promjene u radnom kapitalu</b>			
(Povećanje) potraživanja od kupaca i ostalih potraživanja	15	(63.241)	(97.379)
(Povećanje) zaliha	14	(37.210)	(12.067)
Povećanje/ (smanjenje) obveza prema dobavljačima i ostalih obveza	19	12.014	(2.683)
		<b>67.497</b>	<b>46.904</b>
Plaćene kamate	9	(372)	(20)
Naplaćene kamate	9	381	1.493
Plaćeni porez na dobit		(30.039)	(36.523)
<b>Neto novac od poslovnih aktivnosti</b>		<b>37.467</b>	<b>11.854</b>
<b>Investicijske aktivnosti</b>			
Nabava nekretnina, postrojenja i opreme	11	(25.250)	(18.101)
Nabava nematerijalne imovine	12	-	-
Primici od danih kredita		-	6
Primici od prodaje nekretnina, postrojenja i opreme		88	160
<b>Neto novac korišten u investicijskim aktivnostima</b>		<b>(25.162)</b>	<b>(17.935)</b>
<b>Financijske aktivnosti</b>			
Plaćene dividende	17	(98.895)	(122.611)
<b>Neto novac korišten u financijskim aktivnostima</b>		<b>(98.895)</b>	<b>(122.611)</b>
Neto (smanjenje novca i novčanih ekvivalenata)		(86.590)	(128.692)
Novac i novčani ekvivalenti na početku godine		271.817	400.509
<b>Novac i novčani ekvivalenti na kraju godine</b>	16	<b>185.227</b>	<b>271.817</b>

### 3.3.4. Izvještaj o promjeni kapitala

## KONČAR-ENERGETSKI TRANSFORMATORI d.o.o.

### Izvještaj o promjenama kapitala za godinu koja je završila 30. rujna 2009. godine

	Temeljni kapital 000' kn	Ostale rezerve 000' kn	Zadržana dobit 000' kn	Ukupno 000' kn
Na dan 30. rujna 2007. godine	72.764	9.046	163.955	245.765
Izglasane dividende ( <i>Bilješka 18</i> )	-	-	(54.122)	(54.122)
Dobit za godinu	-	-	168.212	168.212
Na dan 30. rujna 2008. godine	72.764	9.046	278.045	359.855
Izglasane dividende ( <i>Bilješka 18</i> )	-	-	(108.489)	(108.489)
Dobit za godinu	-	-	225.808	225.808
Reklasifikacija ostalih rezerva u zadržanu dobit ( <i>Bilješka 19</i> )	-	(9.046)	9.046	-
Na dan 30. rujna 2009. godine	72.764	-	404.410	477.174

### Izvještaj o promjenama u kapitalu za godinu koja je završila 30. rujna 2010.

	Temeljni kapital 000' kn	Ostale rezerve 000' kn	Zadržana dobit 000' kn	Ukupno 000' kn
Na dan 30. rujna 2008. godine	72.764	9.046	278.045	359.855
Izglasane dividende ( <i>Bilješka 18</i> )	-	-	(108.489)	(108.489)
Dobit za godinu	-	-	225.808	225.808
Reklasifikacija ostalih rezerva na zadržanu dobit	-	(9.046)	9.046	-
Na dan 30. rujna 2009.	72.764	-	404.410	477.174
Izglasane dividende ( <i>Bilješka 18</i> )	-	-	(134.617)	(134.617)
Dobit za godinu	-	-	232.252	232.252
Na dan 30. rujna 2010.	72.764	-	502.045	574.809

**Izveštaj o promjenama kapitala**  
za godinu koja je završila 30. rujna 2011.

	Temeljni kapital 000' kn	Ostale rezerve 000' kn	Zadržana dobit 000' kn	Ukupno 000' kn
Na dan 30. rujna 2009. godine	72.764	-	404.410	477.174
Izglasane dividende (Bilješka 18)	-	-	(134.617)	(134.617)
Dobit za godinu	-	-	232.252	232.252
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Na dan 30. rujna 2010. godine	72.764	-	502.045	574.809
Izglasane dividende (Bilješka 18)	-	-	(151.623)	(151.623)
Dobit za godinu	-	-	271.977	271.977
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<b>Na dan 30. rujna 2011.</b>	<b>72.764</b>	<b>-</b>	<b>622.399</b>	<b>695.163</b>
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

**Izveštaj o promjenama u kapitalu**  
za godinu koja je završila 30. rujna 2013.

	Temeljni kapital 000' kn	Ostale rezerve 000' kn	Zadržana dobit 000' kn	Ukupno 000' kn
Na dan 30. rujna 2011. godine	72.764	-	622.399	695.163
Izglasane dividende (Bilješka 18)	-	-	(206.209)	(206.209)
Dobit za godinu	-	-	156.983	156.983
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Na dan 30. rujna 2012. godine	72.764	-	573.173	645.937
Izglasane dividende (Bilješka 18)	-	-	(146.503)	(146.503)
Dobit za godinu	-	-	92.007	92.007
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<b>Na dan 30. rujna 2013.</b>	<b>72.764</b>	<b>-</b>	<b>518.677</b>	<b>591.441</b>
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

**Izveštaj o promjenama u kapitalu**  
za godinu koja je završila 30. rujna 2014.

	Temeljni kapital 000' kn	Ostale rezerve 000' kn	Zadržana dobit 000' kn	Ukupno 000' kn
Na dan 30. rujna 2012. godine	72.764	-	573.173	645.937
Izglasane dividende (Bilješka 18)	-	-	(146.503)	(146.503)
Dobit za godinu	-	-	92.007	92.007
<b>Na dan 30. rujna 2013.</b>	<b>72.764</b>	<b>-</b>	<b>518.677</b>	<b>591.441</b>
Izglasane dividende (Bilješka 18)	-	-	(92.007)	(92.007)
Dobit za godinu	-	-	122.611	122.611
<b>Na dan 30. rujna 2014.</b>	<b>72.764</b>	<b>-</b>	<b>549.281</b>	<b>622.045</b>

**Izveštaj o promjenama kapitala**  
za godinu koja je završila 30. rujna 2015.

	Temeljni kapital 000' kn	Ostale rezerve 000' kn	Zadržana dobit 000' kn	Ukupno 000' kn
Na dan 30. rujna 2013. godine	72.764	-	518.676	591.440
Izglasane dividende (Bilješka 17)	-	-	(92.007)	(92.007)
Dobit za godinu	-	-	122.611	122.611
<b>Na dan 30. rujna 2014. godine</b>	<b>72.764</b>	<b>-</b>	<b>549.280</b>	<b>622.044</b>
Izglasane dividende (Bilješka 17)	-	-	(122.611)	(122.611)
Dobit za godinu	-	-	98.895	98.895
<b>Na dan 30. rujna 2015.</b>	<b>72.764</b>	<b>-</b>	<b>525.564</b>	<b>598.328</b>

### 3.3. Poslovanje grupe KONČAR na kraju krize (2015. – 2016.)

#### 3.4.1. Poslovanje grupe KONČAR u 2015. godini

Prema revidiranim financijskim izvještajima (reviziju su radile 2 revizorske kuće: PriceWaterhouse Coopers d.o.o. i Reconsult d.o.o.) društva grupe Končar ostvarila su za razdoblje siječanj-prosinac 2015. godine konsolidirani prihod od prodaje proizvoda i usluga u iznosu od 3.049,1 milijun kuna, što je povećanje od 15,1% u odnosu na 2014. g.

Ukupni prihodi su za 11,8% viši od ostvarenih u 2014. godini i iznose 3.296,5 milijuna kuna dok su ukupni rashodi ostvareni u iznosu 3.126,9 milijuna kuna i veći su za 12,8% u odnosu na poslovnu godinu 2014.

Dobit prije poreza iznosi 169,6 milijuna kuna, a dobit nakon oporezivanja 151,3 milijuna kuna. Od ukupnog iznosa dobiti 23,7 milijuna kuna pripada manjinskim dioničarima, a vlasnicima grupe pripada 127,6 milijuna kuna, što je 17,5% više od planiranog na početku 2015. godine.

Na domaćem tržištu ostvaren je prihod od prodaje u iznosu od 1.742,4 milijuna kuna ili 57% ukupne prodaje proizvoda i usluga (29% više u odnosu na 2014. godinu). U izvozu je ostvareno prodaje proizvoda i usluga u ukupnom iznosu od 1.306,6 milijuna kuna ili 43% ukupne prodaje proizvoda i usluga, što je povećanje od 0,7% u odnosu na 2014. godinu.

Stanje ugovorenih poslova za iduću godinu (knjiga otvorenih ugovora) je na razini 3.630,2 milijuna kuna.

Glavne zemlje izvoza proizvoda i usluga za društvo KONČAR u 2015. godini su bile sljedeće zemlje (EU zemlje – 59,3% ukupnog izvoza, zemlje susjedi – BIH, Srbija, Makedonija 75,3 milijuna kuna, azijske zemlje – 291 milijun kuna, Sjeverna Amerika 52,3 milijuna kuna).

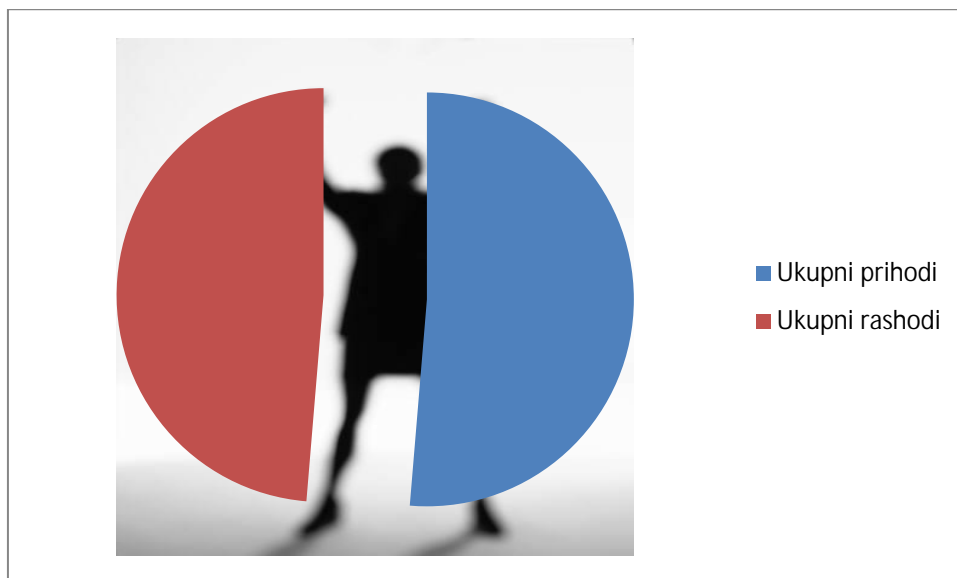
Stanje ukupnih konsolidiranih sredstava i izvora sredstava grupe KONČAR na dan 31.12.2015. godine iznosi 3.650 milijuna kuna, što je u odnosu na godinu ranije smanjenje za 268,4 milijuna kuna ili 6,9%.

U strukturi izvora sredstava, upisani kapital, rezerve, zadržana dobit, dobit tekuće godine i kapital koji pripada manjinskim vlasnicima iznosi 2.321,5 milijuna kuna, što je 36,5 milijuna kuna više u odnosu na 2014. godinu i čini 63,6% ukupnih izvora.



Dugoročni izvori sredstava (kapital, dugoročna rezerviranja i dugoročne obveze) veći su za 736,9 milijuna kuna od dugotrajne imovine i prosječnog stanja zaliha. Kratkotrajna imovina u odnosu na kratkoročne obveze veća je za 2,9 puta što ukazuje na dobru likvidnost grupe Končar.

Crtež 2: Razlika ukupnih prihoda i rashoda u 2015 godini



#### 3.4.2. Poslovanje grupe Končar u 2016. godini

Društva grupe KONČAR su imala konsolidirane prihode od prodaje proizvoda i usluga u fiskalnoj godini 2016. u iznosu od 2.816,2 milijuna kuna, od čega na domaćem tržištu 1.399,6 milijuna kuna, a na inozemnom tržištu 1.416,6 milijuna kuna, što je povećanje od 8% u odnosu na godinu ranije. Prihodi od prodaje na inozemnom tržištu su dosegili razinu od 50% ukupno ostvarenih konsolidiranih prihoda od prodaje.

Grupa KONČAR u 2016. godini ostvarila je konsolidiranu bruto dobit u iznosu 172,9 milijuna kuna. U 2016. godini ugovoreni su poslovi u iznosu 3.044 milijuna kuna, od čega je 50% vezano za ugovore na inozemnim tržištima. Stanje ugovorenih poslova (otvorene obveze) na kraju prosinca 2016. godine iznose 3.687,4 milijuna kuna, što je povećanje od 7% u odnosu na početku poslovne godine.

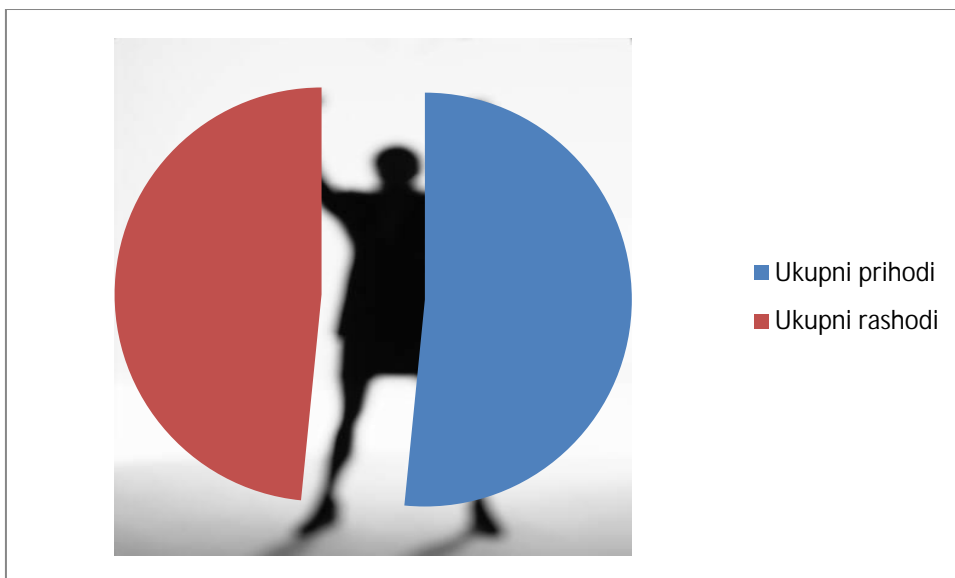
Društva grupe KONČAR će u 2017. godini (prema usvojenom planu) ostvariti ukupnu prodaju proizvoda i usluga u iznosu 3.051,8 milijuna kuna ili 8,4% više od ostvarenoga u 2016. godini.

Udio izvoza u ukupnim prihodima za 2017. godinu planira se u iznosu od 53% ukupne prodaje s time da se najveći udio izvoza ostvaruje na tržištima Švedske, Njemačke, Finske, BiH, Egipta (KPT).

Planirana konsolidirana dobit za 2017. godinu iznosi 220,8 milijuna kuna što je povećanje od 28% u odnosu na 2016. godinu. Planirani iznos investicija u 2017. godini je 164,3 milijuna kuna, a koje bi se većim dijelom (56%) financirale iz vlastitih sredstava, a ostalo kroz srednjoročne kredite.

Konsolidirani prihod od prodaje proizvoda i usluga u 2017. godini planira se u iznosu 3.930,5 milijuna kuna, što je povećanje u odnosu na procjenu s početka godine od 137,1 milijun kuna. Kratkotrajna imovina (s vremenskim razgraničenjima) iznosit će 2.351,9 milijun kuna, kratkoročne obveze (s vremenskim razgraničenjima) iznose 937,8 milijuna kuna, dok je kratkotrajna imovina 2,5 puta veća od kratkotrajnih obveza.

Crtež 3: Razlika ukupnih prihoda i rashoda u 2016. godini



### 3.4.3. Poslovanje grupe Končar u 2017. godini (I.-VI. mjesec)

Konsolidirani prihodi od prodaje proizvoda i usluga društava koncerna KONČAR za razdoblje I.-III. mjesec 2017. iznose 561,7 milijuna kuna, što je 9,2% manje nego što je ostvareno u istom kvartalu prošle godine.

Prihod od prodaje iz izvoza veći je 62,5 milijuna kuna ili 24,8% u odnosu na ostvarenje u prvom kvartalu prošle godine.

Domaće tržište je u prvom kvartalu podbacilo u odnosu na prvi kvartal 2016. godine i ostvareni su prihodi manji za 119,6 milijuna kuna ili 32,6 posto.

Poslovni prihodi su ostvareni u iznosu od 582 milijuna kuna, dok su poslovni rashodi na razini 562,1 milijun kuna.

Na domaćem tržištu ostvareni su prihodi od prodaje proizvoda i usluga u ukupnom iznosu od 246,9 milijuna kuna, dok su prihodi na inozemnom tržištu u istom periodu ostvareni u iznosu od 314,8 milijuna kuna, što je 24,8 posto više od ostvarenja u istom periodu prošle godine.

U ukupnim prihodima u prvom kvartalu izvozni poslovi čine udio od 56 posto udjela. Najznačajnija izvozna tržišta su Njemačka – 49,7 milijuna kuna, Švedska – 34,5 milijuna kuna, Austrija 17,6 milijuna kuna, Slovenija – 16,2 milijuna kuna i Saudijska Arabija – 15,5 milijuna kuna.

Stanje ugovorenih poslova na kraju I. kvartala 2017. iznosi 3.258,9 milijuna kuna, što je cca 1% manje u odnosu na stanje na početku godine pri čemu je važno napomenuti da je domaće tržište smanjeno za 3%, a izvoz povećan za 1%.

U strukturi izvora sredstava, upisani kapital, rezerve, zadržana dobit, dobit tekuće godine i kapital koji pripada manjinskim dioničarima iznosi 2,464,8 milijuna kuna, što je povećanje za 16,4 milijuna kuna u odnosu na kraj 2016. godine i čini 65,7 posto ukupnih izvora.

Dugotrajna rezerviranja iznose 233 milijuna kuna, a ukupne obveze iznose 851,1 milijun kuna, što je za 48,7 milijuna kuna manje nego prije 3 mjeseca, ali i dalje relativno visokih 22,6 posto ukupnih izvora.

Kratkoročne obveze prema dobavljačima iznose 321 milijun kuna, dok ukupne kreditne obveze (dugoročne i kratkoročne) iznose 177,8 milijuna kuna i manje su za 6,2 milijuna kuna u odnosu na kraj 2016. godine.

Kratkotrajna imovina je u odnosu na kratkoročne obveze veća 3,1 puta, dok su dugoročni izvori veći za 720,2 milijuna kuna od dugotrajne imovine i prosječnog stanja zaliha.

Prvo polugodište 2017. g. obilježeno je rastom prihoda od prodaje i proizvoda i usluga makar gledano na primjeru I. kvartala to nije bilo očekivano. Prodaja u izvozu je veća za 121,9 milijun kuna ili 20,6%. Na domaćem tržištu u odnosu na prvu polovicu 2016. g. ostvareni prihodi od prodaje su manji za 125,4 milijuna kuna ili 19,2%.

Poslovni prihodi ostvareni su u iznosu od 1.332,2 milijuna kuna ili 2,1% više od ostvarenog u istom razdoblju prošle godine. Udio prihoda od prodaje proizvoda i usluga u poslovnim prihodima koncerna iznosi 93,3%.

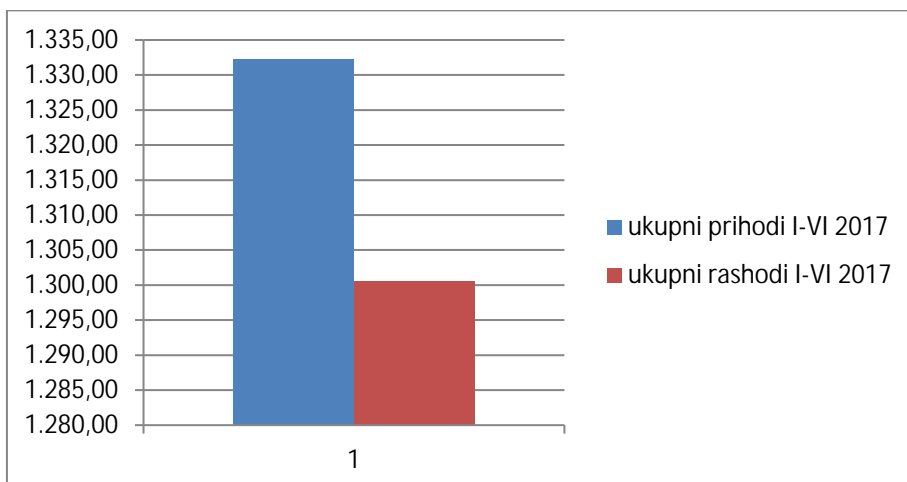
U istom razdoblju ostvareni su poslovni rashodi u iznosu od 1.300,5 milijuna kuna. Dobit razdoblja je na razini 31,7 milijuna kuna, od čega koncernu pripada 26 milijuna kuna, a manjinskom interesu 11,6 milijuna kuna.

Na domaćem tržištu ostvareni su prihodi od prodaje proizvoda i usluga na razini 527,7 milijuna kuna, a na inozemnom tržištu ostvareno je 714,9 milijuna kuna, što je povećanje od 20,6% u odnosu na isti period 2016. godine.

Najznačajniji izvoz je ostvaren u sljedeće zemlje: Njemačka, Švedska, Finska, Austrija, BiH, u ukupnom iznosu 317,3 milijuna kuna.

Stanje ugovorenih poslova na dan 30.06.2017. godine iznosi 3.166,2 milijuna kuna, što je 4% manje u odnosu na stanje na početku 2017. godine, pri čemu je stanje otvorenih obveza na domaćem tržištu 5% manje, a na inozemnom 3% manje u odnosu na početak 2017. godine.

Crtež broj 4: Razlika prihoda i rashoda grupe Končar u 1.-6. mj. 2017.



Iz gore navedenih financijskih izvještaja i grafova vidljivo je da je poduzeće kroz godine gospodarske krize istu prebrodilo gotovo bez posljedica (financijskih i ljudskih) po poduzeće.

Zadržana su ulaganja u razvoj i nove tehnologije uz jako nisku razinu zaduženosti koja se iz godine u godinu smanjuje. Tome pridonosi i politika društva koja većinu svojih ulaganja radi vlastitim sredstvima.

Zalihe se smanjuju iz godine u godinu primarno zbog sve većeg utjecaja OTD sustava uvedenog prije par godina i smanjene količine otpada (također imamo ugovoreno i otkup otpada s tvrtkom CIOS).

Tvrtka je u posljednje 2 godine pokrenula svoje prodajne aktivnosti i na tržištu Sjeverne Amerike i ugovorila nekoliko novih projekata za koje se trebala prilagoditi i postupkom proizvodnje da zadovolji stroge američke propise (ulaganje u opremu za simulaciju zračnog tunela u jednom djelu proizvodnje).

Pokrenuta je i investicija u izgradnju solarnih panela na krovu tvornice koji će, kada projekt bude završen, biti korišteni za zagrijavanje tehnološke vode (radijatori i grijanje pogona).

U 2016. i 2017. godini imamo ugovorenu isporuku velikog broja transformatora za projekt u Egiptu (najveći ugovor u povijesti Siemens Grupe) procijenjene ukupne vrijednosti 8 milijardi USD, od kojih se oko 200 milijuna USD odnosi na naše isporuke.

Uz sva ova gore navedena ulaganja tvornica nije dirala u kreditno zaduženje, već ga je i smanjivala, a ulaganje se vršilo iz vlastite zadržane dobiti (što nije lako jer se prvo moraju namiriti 2 vlasnika).

Prosječna dobit nakon oporezivanja je 12-15 %, što je u kriznom periodu bio glavni zamašnjak razvoja i ulaganja u proizvodnju.

Dobit tvornice Končar Energetski transformatori fluktuiraju i zbog rezerviranja sredstava za kupnju strateških sirovina (trafo lim i bakar) koji se kupuju na bazi cijena izlistanih na LME i cijena željeza potrebnog za izradu kotlova.

Krajem 09. mj. 2017. održana je SPRINT CROSS FUNCTION radionica, a glavni zadatak je bio osmisliti potencijalne uštede u proizvodnji kroz još veću standardizaciju, kako u procesima unutar tvornice, tako i grupno na razini koncerna SIEMENS (Končar Energetski

transformatori d.o.o. kao zajedničko društvo Siemens grupe u Končar d.d. ima pristup procesima u oba partnera).

Glavni dio ušteta očekuje se uz korištenje tzv. „POOLING“ proces koji je u stvari skupna nabavka kompatibilnih proizvoda na godišnjoj razini za sve tvornice u određenom sektoru.

### 3.5. Dodatno otvaranje tržištu nakon ulaganja u nove usluge Končar Instituta

Tijekom proteklih nekoliko godina Končar Institut je ostvario značajnija ulaganja u opremu potrebnu za ispitivanje kako proizvoda tvrtki grupe Končar, tako i da se još više prilagodi zahtjevima lokalnog tržišta i potrebama trgovaca.

S ove komercijalne strane uveden je ONE STOP TESTING princip koji se najviše koristi kod ispitivanja uređaja sa sljedećih aspekata:

- ❖ Ispitivanja utjecaja proizvoda na okoliš
- ❖ Ispitivanja utjecaja okoliša na proizvod
- ❖ Ispitivanja sigurnosti upotrebe električnih proizvoda s aspekta ljudske upotrebe
- ❖ Utjecaj elektromagnetskih zračenja na ljude

## 4. Lanac opskrbe tvrtke KONČAR ENERGETSKI TRANSFORMATORI d.o.o.

- ❖ Odgovor na pitanje: Na koji način se vrši nabava strateških materijala, a na koji način nestrategičkih materijala ?

### 4.1. Centralizirana nabava

Nakon što je centralizirala organizaciju nabave, tvrtka može preispitati svoju ukupnu kupnju i odabir dobavljača koji može osigurati većinu predmeta po najpovoljnijim troškovima. Ovaj scenarij neće pokriti sve stavke koje pojedine lokacije koriste i središnje organizacije nabave će morati raditi s mjestima za identifikaciju lokalnih dobavljača koji olakšavaju potrebe udaljenom mjestu, ali znatno pojednostavljuje priču i stvara uštede na globalnoj razini.

## 4.2. Uvjeti nabave tvrtke Končar Energetski transformatori d.o.o.

### 1. Primjena Općih uvjeta nabave

1.1. Ovi Opći uvjeti nabave primjenjuju se na sve narudžbe i ugovore trgovačkog društva Končar Energetski transformatori d.o.o., J. Mokrovića 12, Zagreb (dalje u tekstu: KPT) za nabavu roba i usluga (u daljnjem tekstu i kao : „predmet isporuke“) od dobavljača.

1.2. Opći uvjeti nabave KPT-a (dalje u tekstu: Opći uvjeti), primjenjuju se u narudžbama i ugovorima koje KPT sklapa s domaćim i stranim pravnim i fizičkim osobama (dalje u tekstu: Dobavljač), osim ako postupak i uvjeti nabave nisu drugačije uređeni posebnim propisima koji se primjenjuju na nabavu određenih vrsta roba i usluga.

1.3. Prihvaćanjem narudžbe ili potpisom ugovora, ovi Opći uvjeti postaju sastavni dio ugovora i primjenjuju se na odnose između KPT-a i Dobavljača. Nikakvi drugi uvjeti napisani od strane Dobavljača na potvrdama narudžbe, ugovorima ili računima Dobavljača, kao ni na bilo kojim drugim dokumentima nisu valjani niti se priznaju, osim ako ih KPT izričito prihvati u pisanom obliku.

1.4. Ako su pojedine odredbe Općih uvjeta u suprotnosti s dogovorenim odredbama ugovora, primjenjivat će se odredbe ugovora.

### 2. Ponuda

2.1. Sve ponude koje Dobavljač sastavi i dostavi KPT-u za nabavu robe ili usluga smatraju se besplatnima. Dobavljač uz to izričito prihvaća da mu niti njegovo sudjelovanje niti bilo koji od njegovih troškova vezanih uz njegovo sudjelovanje u postupku nadmetanja ili odgovoru na upit za ponudu od strane KPT-a ni na koji način neće biti nadoknađeni.

2.2. KPT nije dužan izdati narudžbu samo zato što je dobio ponudu od Dobavljača ili zato što je pozvao Dobavljača da sudjeluje u postupku nadmetanja ili da odgovori na upit za ponudu.

### 3. Narudžba

3.1. Za KPT su važeće i pravno obvezujuće samo narudžbe napisane na službenim obrascima KPT-a, i potpisane od strane ovlaštenih osoba. Izmjene i dopune narudžbe, kao i usmeni dogovori pravno su obvezujući za KPT samo ako ih je KPT kao naručitelj pisanim putem

potvrdio. Narudžbe se dostavljaju putem elektroničke razmjene podataka (e-mailom) ili faksom ili poštom.

3.2. Dobavljač može narudžbu, u cijelosti ili djelomično, prenijeti trećima (podugovaratelj, podisporučitelj) isključivo uz izričitu prethodnu pisanu suglasnost KPT-a. Dobavljač odgovara za isporuke i usluge svojih podugovaratelja ili podisporučitelja, kao i za pridržavanje uvjeta KPT narudžbe od strane svojih podugovaratelja i podisporučitelja, u svakom slučaju i jednako kao i za svoje isporuke i usluge.

#### 4. Potvrda narudžbe, opći uvjeti poslovanja Dobavljača

4.1. Dobavljač je obvezan na zahtjev KPT-a svaku narudžbu i izmjenu narudžbe pismeno potvrditi u roku od 14 dana uz obvezno navođenje cijene i roka isporuke. U slučaju da KPT izričito ne zahtjeva potvrdu narudžbe, Dobavljač može narudžbu pisanim putem potvrditi u gore navedenom roku, a ako to ne učini smatra se da je narudžba prihvaćena i potvrđena od strane Dobavljača prema uvjetima KPT-a, ukoliko to Dobavljač pisanim putem u gore navedenom roku nije odbio. Potvrda narudžbe će se predati putem elektroničke razmjene podataka (e-mail-om) ili faksom ili poštom..

4.2. KPT pridržava pravo opoziva dane narudžbe bez plaćanja bilo kakve naknade Dobavljaču ukoliko ispravna potvrda narudžbe nije zaprimljena u KPT-u unutar primjerenog roka, a najkasnije u roku od četrnaest dana nakon predane narudžbe. Smatra se da je takav opoziv pravovremeno uslijedio ako je poslan prije potvrde narudžbe.

4.3. Ukoliko uvjeti potvrde narudžbe odstupaju od KPT narudžbe, Dobavljač to mora jasno naznačiti u potvrdi narudžbe uz točno navođenje pojedinih odstupanja. Navedeno odstupanje obvezuje KPT samo ako je to odstupanje izričito prihvaćeno pisanim putem. Bezuvjetno prihvaćanje isporučene robe neće se smatrati takvom suglasnosti.

4.4. Opći uvjeti poslovanja Dobavljača ne obvezuju KPT, ukoliko ih KPT nije pisanim putem prihvatio. Ako se KPT u narudžbi ili ugovoru poziva na dokumentaciju ponude koju je dao Dobavljač, to ne znači priznanje općih uvjeta poslovanja Dobavljača.



4.5. Uvjeti poslovanja ili ugovori Dobavljača ili njegovih podisporučitelja ili podugovaratelja priloženi u pisanom obliku ili isporučeni sa softverskim proizvodima ne obvezuju bez pisanog prihvaćanja od strane KPT-a, čak ni u slučaju kada KPT i/ili njegovi suradnici (npr. zaposlenici, poslovni savjetnici, kupci, itd.) postupaju na način predviđen u tim uvjetima, što bi predstavljalo osnovu za sklapanje ugovora ili ako su Dobavljaču vraćene isporučene licenčne kartice ili druge softverske registracijske kartice.

## 5. Zahtjevi za proizvod i osiguranje kvalitete

5.1. Isporuke roba i usluga moraju točno odgovarati u narudžbi navedenim uvjetima kvalitete, naročito specifikaciji prema izvedbenim propisima. Ukoliko i ako u nekoj narudžbi nisu sadržani posebni uvjeti u svezi kvalitete, predmet isporuke mora imati najmanje trgovačku odgovarajuću kvalitetu kao i uobičajeno pretpostavljena svojstva i mora odgovarati, na određenom mjestu odredišta, u sjedištu dobavljača i u sjedištu KPT-a (i to obvezno navedenim redosljedom) važećim zakonskim i upravnim propisima, a posebno u svezi sigurnosti i zaštite na radu, te zaštite u svezi sprečavanja nesreća uz pridržavanje normi, smjernica, uzimajući u obzir stanje prihvaćenih pravila tehnike i svih propisa koji se temelje na njima. U narudžbi navedene norme i nacrti odnose se na posljednje izdano i u trenutku narudžbe važeće izdanje, ukoliko u narudžbi nije izričito drugačije navedeno.

5.2. Ako su za izvršenje narudžbe potrebne dozvole za uvoz, izvoz ili ostale službene dozvole i odobrenja ili suglasnosti trećih osoba, tada će Dobavljač iste pravovremeno pribaviti.

5.3. Sustavi ili isporučeni proizvodi koje je instalirao Dobavljač moraju sadržavati propisane sigurnosne naprave te odgovarati važećim propisima o sigurnosti (kod sustava ili dijelova sustava posebice onih propisa koji vrijede na određenom mjestu isporuke). U svakom slučaju, izvedba mora biti izvršena u skladu s najnovijim stanjem i pravilima tehnike. Posebice se treba pridržavati zakonodavstva RH, relevantnih EU propisa, te svih propisa koji se na tome zasnivaju (svi uvijek u svom trenutno važećem izdanju), a također i trenutno važećih, odnosno primjenjivih hrvatskih normi, europskih normi (EN) i međunarodnih normi te odredbi propisa o sukladnosti i sl. Instalacije, sustavi i proizvodi na koje je to primjenjivo moraju sadržavati C ili CE oznaku i odgovarajući Izjavu o sukladnosti u skladu s propisima RH i EU Direktivama. Dobavljač mora KPT pravovremeno obavijestiti o promjenama materijala, postupaka proizvodnje i dijelova kooperanata, te o promjeni Izjave o sukladnosti. Osim toga, Dobavljač

mora kod isporuke sustava i uređaja, koje mora montirati treća strana ili KPT, dostaviti i svu ostalu dokumentaciju koja je obično potrebna i za KPT neophodna, kao što su nacrti za montažu, sigurnosno-tehnički listovi, upute za ugradnju, upute za preradu, propisi o skladištenju, radu i održavanju, popisi zamjenskih i potrošnih dijelova, itd. Natpise treba postaviti obvezno na hrvatskom, a po potrebi KPT-a također i na drugim jezicima. Propisi i upute za rad i održavanje moraju se uvijek dostaviti u dva primjerka na hrvatskom jeziku, a na zahtjev KPT-a također i na drugim jezicima.

5.4. KPT može, na osnovu odgovarajuće obavijesti Dobavljaču, kontrolirati robu i proizvodnju iste, uključivo sustav osiguranja kvalitete, kao i uvjete i način izvršavanja usluge u proizvodnim pogonima Dobavljača kao i njegovih podugovaratelja. U slučaju da takva provjera ne odgovara zahtjevima KPT-a, Dobavljač će, bez kašnjenja ili bilo kakvih troškova za KPT, izvršiti korektivne akcije u smislu postizanja tražene kvalitete. Dobavljač će KPT-u nadoknaditi troškove nadzora ako nadzor dokaže manjkavi sustav osiguranja kvalitete ili nedostatnu dokumentaciju o ispitivanjima kvalitete. Dobavljač je dužan besplatno otkloniti sve manjkavosti uzrokovane njegovom greškom i nadoknaditi eventualne troškove, koje je KPT imao radi toga.

5.5. Dobavljač je dužan organizirati rad tako da njegovi zaposlenici, dobavljači i drugi vanjski kooperanti poštuju važeće zakonske odredbe i propise koji se odnose na mjere zaštite na radu, zaštite okoliša, protupožarne zaštite i ostale zakone i propise koji se odnose na robu ili uslugu koju pružaju. Poželjno je da Dobavljač ima sustav cjelovitog upravljanja okolišem u skladu s normom ISO 14001, ili njenim ekvivalentom. Dobavljač mora voditi računa o zakonodavstvu koje se odnosi na okoliš te djelovati u skladu sa zakonskim zahtjevima te uobičajenom dobrom praksom, te u svojem sustavu poslovanja uzeti u obzir aspekte zaštite okoliša.

## 6. Rok isporuke, kašnjenje, prijevremena isporuka, insolventnost dobavljača

6.1. KPT će u narudžbi odrediti rok isporuke s navođenjem datuma do kojeg isporuka mora biti izvršena (u narudžbi naveden kao: „datum isporuke“). Ako drugačije nije ugovoreno, rok za isporuku robe ili izvršenje usluge počinje teći od dana dodjele narudžbe (datum slanja narudžbe). Smatra se da je predmet isporuke pravovremeno isporučen ako je zaprimljen na

„datum isporuke“ ili do dva dana ranije. Ako u narudžbi nije izričito određen rok isporuke, Dobavljač će isporuku ili uslugu izvršiti bez odgađanja.

6.2. Za određivanje pravovremenosti isporuke mjerodavno je zaprimanje robe na mjestu isporuke prema dogovorenom paritetu isporuke (u narudžbi navedeno kao: „adresa dopreme“), a za pravovremenost isporuke robe s postavljanjem ili montažom kao i za isporuke usluga, mjerodavno je konačno preuzimanje izvršenog posla. U slučaju da je predvidivo da će isporuka kasniti, Dobavljač mora bez odgađanja odmah o tome obavijestiti KPT uz navođenje razloga i predviđenog trajanja kašnjenja, te za to pribaviti izričitu suglasnost KPT-a. U tom slučaju rok isporuke ili izvršenja usluge produžiti će se samo onda ako je to KPT pisanim putem izričito odobrio.

6.3. Za svaki započeti radni dan kašnjenja isporuke robe ili izvršenja usluge KPT ima pravo, neovisno o stupnju krivnje Dobavljača i neovisno o dokazu stvarne štete, zaračunati ugovornu kaznu od 0,5% po danu od cjelokupne vrijednosti narudžbe, a maksimalno do 10% od cjelokupne vrijednosti narudžbe. KPT pridržava pravo da osim ugovorne kazne zahtijeva od Dobavljača i naknadu štete koja prelazi taj iznos.

6.4. U slučaju kašnjenja isporuke KPT pored prava iz točke 6.3. ima pravo raskinuti ugovor nakon isteka određenog primjerenog dodatnog roka za izvršenje. To važi također i u slučaju da je KPT prethodno bezuvjetno prihvatio zakašnjelu djelomičnu isporuku. Ako je ugovoreni rok bitan sastojak ugovora, nije potrebno odrediti dodatni rok.

6.5. Ako je već unutar roka isporuke predvidivo ili izvjesno da Dobavljač nije u mogućnosti uredno izvršiti isporuku, odnosno uslugu u ugovorenom roku, tada KPT ima pravo na trošak i na rizik Dobavljača poduzeti sve mjere kako bi se izbjeglo kašnjenje isporuke.

6.6. U slučaju isporuke prije roka, KPT pridržava pravo odbiti isporuku ili prihvatiti isporuku i Dobavljaču zaračunati troškove koji zbog toga nastanu (npr. troškove skladištenja i osiguranja), te izvršiti plaćanje u skladu s ugovorenim rokom isporuke.

6.7. U slučaju postupka koji se vodi zbog insolventnosti Dobavljača ili u slučaju promjene njegove vlasničke strukture, KPT ima pravo, bez pravnih posljedica u cijelosti ili djelomično raskinuti ugovor. Dobavljač se obvezuje da će bez odgađanja obavijestiti KPT o takvim okolnostima.

## 7. Doprema, isporuka, prijelaz rizika

7.1. Troškove dopreme i pakiranja, kao i troškove transportnog osiguranja, snosi Dobavljač.

7.2. Dobavljač će robu isporučivati na europaletama ili sanducima prilagođenim za rukovanje s viličarom, ako je primjenjivo. Dobavljač mora opasne proizvode na vlastiti trošak pakirati, označiti i otpremiti prema nacionalno i međunarodno važećim odredbama.

7.3. Roba će biti pakirana i označena u skladu s uputama KPT-a. U svim okolnostima, pakiranje i ambalaža moraju osigurati zaštitu robe od oštećenja ili pada kvalitete u uobičajenim uvjetima prijevoza i skladištenja.

7.4. Dobavljač se obvezuje da će drvena ambalaža i/ili palete koje koristi prilikom isporuke robe KPT-u biti tretirane u skladu s važećim propisom o fitosanitarnim zahtjevima kojima mora udovoljavati drveni materijal za pakiranje u međunarodnom prometu.

7.5. Dobavljač je obvezan samoinicijativno i kompletno s predmetom isporuke dostaviti svu za svrsishodno korištenje (ugradnju, primjenu itd.) potrebnu dokumentaciju, podloge, upute, nacрте i ostalu dokumentaciju koja je potrebna za korištenje, postavljanje, montažu, preradu, skladištenje, rad, održavanje, inspekciju i puštanje u rad predmeta isporuke.

7.6. Dobavljač daje na raspolaganje sve komponente i usluge radi ispunjavanja KPT-ovih zahtjeva, koji su već uključeni u cijenu, i to i onda ako to u narudžbi nije eksplicitno navedeno.

7.7. Ako su za predmet isporuke predviđene kontrole i/ili ispitivanja, Dobavljač snosi sve predmetne troškove u svezi toga i troškove osoblja. Dobavljač mora minimalno jedan tjedan prije pismeno najaviti spremnost za kontrolu i ispitivanja i s KPT-om dogovoriti točan termin

ispitivanja. Ako su uslijed utvrđenih nedostataka potrebne ponovne ili daljnje kontrole i/ili ispitivanja, tada sve troškove nastale vezano uz iste snosi Dobavljač.

7.8. Direktne isporuke kupcima KPT-a moraju se po mogućnosti izvršiti s neutralnom ambalažom i neutralnim dokumentima otpreme u ime KPT-a. KPT-u treba dostaviti jednu kopiju dokumenata isporuke.

7.9. Mjesto isporuke narudžbe je „adresa dopreme“ kako je naznačeno u narudžbi, a u slučaju nedostatka podataka sjedište KPT-a.

7.10. Roba će biti isporučena prema datumu isporuke određenom na narudžbi. Roba koja se dostavlja u sjedište KPT-a mora se dostaviti radnim danom u vremenu od 8.00 do najkasnije 18.00 sati.

7.11. Ukoliko u narudžbi nije drugačije određeno, isporuka robe smatra se izvršenom kada ovlašteni djelatnici KPT-a potpisom potvrde da je roba isporučena.

7.12. Dobavljač nije ovlašten na pridržaj prava vlasništva isporučene robe, bez obzira na vrstu. Pridržaj prava vlasništva od strane Dobavljača je bez učinka.

7.13. Ako u narudžbi nije drugačije navedeno, primjenjuje se pravilo INCOTERMS<sup>®</sup> 2010 DDP na određeno mjesto isporuke, pri čemu kod isporuka na gradilišta ili direktno trećim osobama istovar ide na trošak i rizik Dobavljača. Ako su u narudžbi navedeni uvjeti (paritet) isporuke, iste treba tumačiti prema INCOTERMS<sup>®</sup> 2010. Dobavljač mora KPT-u u primjerenom roku dostaviti obavijest o spremnosti robe za otpremu, odnosno obavijest o otpremi s naznakom broja narudžbe, količine, dimenzija i težine robe. Kod svih pariteta isporuka robe mora biti osigurana na cijeloj relaciji do mjesta i trenutka prelaska rizika s Dobavljača na KPT.

7.14. Kod isporuka s postavljanjem ili montažom i kod usluga, rizik prelazi na KPT u trenutku konačnog preuzimanja posla, a kod isporuka bez postavljanja ili montaže rizik prelazi u trenutku preuzimanja na određenom mjestu isporuke.

7.15. Djelomične, prevelike ili premale isporuke dozvoljene su samo uz izričitu pisanu suglasnost KPT-a.

7.16. Svi zadani uvjeti KPT-a u pogledu načina prijevoza, špeditera i uvjeta isporuke, moraju se bezuvjetno poštivati. Ako KPT nije odredio nikakav određeni način prijevoza, robu treba isporučiti na siguran način po najnižim troškovima. Sve povećane troškove koji proizlaze zbog nepridržavanja uputa KPT-a o načinu prijevoza snosit će Dobavljač. Povećane troškove potrebne za ubrzavanje prijevoza da bi se zadovoljio rok isporuke, snosit će također Dobavljač. U slučaju nedostatnih ili nepotpunih ugovorenih dokumenata u vezi instrumenata plaćanja (npr. akreditiv), nedovoljnih dokumenata otpreme, a naročito u slučaju da nedostaju podaci narudžbe koji se moraju povratno dojaviti, KPT pridržava pravo odbiti preuzimanje robe na trošak i rizik Dobavljača.

7.17. Uz sve isporuke Dobavljača treba biti priložena otpremnica ili paking lista s točno navedenim sadržajem i brojem narudžbe. Svi podaci koji se odnose na propise vezane za kontrolu izvoza i carinu moraju biti navedeni na potvrdi narudžbe, otpremnici i originalnom računu po pozicijama. U svakom slučaju, potreban je izvozni kontrolni broj AL-br. (prema propisu EU-Dual-Use-VO), ECCN-br. (prema US Export Administration Regulations - EAR u važećem izdanju, je li proizvedena pod američkom licencom ili sadrži udio komponenata veći od 10% i na temelju toga podliježe administrativnim odredbama SAD-a), statistički broj robe (tarifni broj), zemlja porijekla, zemlja porijekla robe s preferencijalom (EUR1 ili izjava o porijeklu na računu), neto težina. Ako roba ne podliježe odredbama vezanim za kontrolu izvoza, odnosno ako nije dano preferencijalno porijeklo, Dobavljač to mora jasno naznačiti.

7.18. Ako se cijena podrazumijeva „bez ambalaže“, Dobavljač istu treba obračunati po nabavnoj cijeni i posebno je iskazati. U slučaju da ne postoji poseban ugovor, Dobavljač mora nadoknaditi vrijednost ambalaže koju je KPT vratio i koja se može ponovo upotrijebiti. Sve štete koje nastanu zbog nepropisne ambalaže idu na teret Dobavljača. Kod isporuka opasnih materijala, moraju se uvažavati postojeći zakonski propisi, a naročito odredbe o izvozu i obilježavanju ambalaže i prijevoznog sredstva.

## 8. Privremena obustava, raskid

8.1 KPT pridržava pravo da može u bilo koje doba zahtijevati privremenu obustavu izvršenja narudžbe ili ugovora. U slučaju privremene obustave u trajanju od više od tri mjeseca, Dobavljač KPT-u mora detaljno prikazati troškove koji proizlaze zbog obustave izvršenja nakon trajanja od tri mjeseca, ali ne i izmaklu dobit. Dobavljač može potraživati isključivo naknadu takvih dokazanih troškova. U slučaju kraćeg trajanja i u slučaju dužeg trajanja prekida izvršenja, Dobavljač nema pravo potraživanja troškova koji su nastali tijekom prva tri mjeseca obustave izvršenja.

8.2 KPT pridržava pravo da i bez krivnje Dobavljača u cijelosti ili djelomično raskine ugovor. U takvom slučaju KPT će na zahtjev platiti Dobavljaču ugovorenu cijenu proporcionalno prihvaćenim isporukama i uslugama i nadoknaditi dokazane troškove isporuka i usluga koje se nalaze u radu, ali ne i izmaklu dobit. Raskid stupa na snagu danom dostave pisane izjave o raskidu Dobavljaču. Dobavljač se obvezuje da će nakon izjave KPT-a o raskidu ugovora poduzeti sve napore u svrhu svođenja troškova na najmanju moguću mjeru.

## 9. Račun, prijeboj

9.1. Račun je Dobavljač dužan odmah nakon isporuke odnosno uredno izvršene usluge, dostaviti u KPT uz navođenje svih podataka vezanih za narudžbu. Svaki račun može se odnositi samo na jednu narudžbu.

9.2. Tekst računa treba tako sročiti, a račun tako raščlaniti, da se na jednostavan način može izvršiti usporedba s narudžbom i izvršiti provjera računa. Broj narudžbe i podaci vezani za narudžbu moraju biti navedeni na računu. Uz račune o radovima ili montažama moraju se priložiti zapisnici o preuzimanju radova potvrđeni od strane KPT-a i specifikacije izvršenih radova s vremenskim utroškom potvrđene od strane KPT-a. Kod robe koja podliježe obvezi dobivanja izvozne dozvole, račun mora sadržavati sve za to potrebne oznake.

9.3. KPT pridržava pravo da račune koji nisu u skladu s narudžbom i/ili propisima, a posebice obzirom na podatke vezane za narudžbu, ili nisu u skladu s propisima u vezi poreza na dodanu vrijednost, ili u prilogu ne sadrže potrebnu potvrđenu specifikaciju ili zapisnike o preuzimanju radova potvrđene od strane KPT-a ili ne sadrži podatke iz točke 7.17. ovih Općih uvjeta,

neobrađene pošalje natrag i zatraži novu dostavu urednog računa. U tom slučaju smatra se da račun nije ispostavljen, te do ulaza urednog računa ne počinje teći dospelost računa.

9.4. Dobavljač nema pravo ustupa potraživanja od KPT-a trećim stranama bez prethodnog pismenog pristanka KPT-a.

9.5. Dobavljač prema KPT-u nema pravo prijeboja potraživanja.

## 10. Plaćanje, popusti

10.1. Rok za plaćanje računa počinje teći u trenutku kad je KPT u cijelosti preuzeo isporuku ili uslugu i kad je zaprimio uredno ispostavljeni račun sa svim podacima prema točki 9.2. i 9.3. ovih Općih uvjeta. Ako Dobavljač mora staviti na raspolaganje tehničko-tehnološku specifikaciju, testove materijala, zapisnike s ispitivanja, zapisnike o preuzimanju, dokumente o kvaliteti i drugu dokumentaciju, zaprimanje te dokumentacije također je preduvjet da se smatra da je isporuka ili usluga u cijelosti izvršena.

10.2. Ako nije drugačije dogovoreno plaćanja se vrše u roku od 60 dana.

Plaćanja kraća od 60 dana se mogu dogovoriti prema sljedećim uvjetima:

- u roku od 45 dana uz popust od 0.5%, ili

- u roku od 30 dana uz popust od 1% , ili

- u roku od 14 dana uz popust od 1,5%

- u svim slučajevima bez avansa. Do otklanjanja prigovorenih nedostataka KPT ima pravo obustaviti plaćanje. Za vrijeme jamstvenog roka KPT ima pravo zadržati bez plaćanja kamata do 10% iznosa vrijednosti narudžbe kao osiguranje za zahtjeve po jamstvu.

10.3. Plaćanje računa Dobavljača ne znači potvrdu uredne isporuke ili usluge niti odustajanje KPT-a od bilo kojeg prava. Smatra se da je plaćanje pravodobno ako KPT da nalog za plaćanje banci najkasnije na dan dospijeća računa. Troškove banke primatelja uplate snosi Dobavljač. Ako je u korist Dobavljača ugovoreno avansno plaćanje, Dobavljač se obvezuje na zahtjev KPT-a odmah nakon prihvata narudžbe, a prije zahtjeva za plaćanje avansa, pribaviti



i dostaviti KPT-u bankarsku garanciju na iznos ugovorenog avansa, izdanu od banke prihvatljive za KPT.

10.4. KPT ima pravo obveze plaćanja prema Dobavljaču podmiriti prijebom svojih potraživanja prema vlasnički povezanim društvima koja istovremeno imaju potraživanja prema Dobavljaču.

11. Preuzimanje, reklamacija, odgovornost za nedostatke, jamstvo za proizvod, prava intelektualnog vlasništva

11.1. Samo preuzimanje isporuka roba ili usluga, njihovo privremeno korištenje ili izvršena plaćanja ne znače prihvaćanje niti odricanje od prava koja pripadaju KPT-u. Potvrda na obrascu i/ili potvrda o primitku u svezi prihvata robe od strane KPT-a važi uvijek samo uvjetno, tj. roba važi kao preuzeta tek onda kada naknadno ispitivanje ne pokaže manjak količine i/ili nedostatke.

11.2. Preuzimanje robe (tehnički pregled) kao i ispitivanje cjelovitosti i eventualno vidljivih nedostataka uslijedit će u primjerenom roku nakon zaprimanja robe. Ako dijelovi isporuke kod nasumičnog ispitivanja ne odgovaraju propisima KPT-a ili ako nemaju svojstva koja su uobičajena u prometu robom, cijela isporuka se može vratiti. KPT će Dobavljaču u najkraćem mogućem roku prijaviti otkrivene nedostatke. Za skrivene nedostatke primjenjuju se odredbe o rokovima iz Zakona o obveznim odnosima.

11.3. Dobavljač jamči za uporabu najboljih, odgovarajućih i izvornih materijala, za stručnu izvedbu izvršenu prema nacrtima, odgovarajuću konstrukciju i besprijekornu montažu. Dobavljač jamči za to da predmet isporuke u svezi uvjeta kvalitete odgovara točki 5. 1. i 5.3. ovih Općih uvjeta. Predmet isporuke mora nadalje, u svim točkama, odgovarati eventualnoj predanoj probi, uzorku kao i određenom opisu i ne smije biti opterećen pravima trećih osoba. Predmet isporuke i njegovi osnovni sastavni dijelovi moraju odgovarati i javnim izjavama Dobavljača i proizvođača (posebno u prospektima i opisima proizvoda). Također i izjave svih međukarika u proizvodnom i prodajnom lancu, kao i javno navođenje osobe koja se davanjem svog imena, svojeg trgovačkog žiga ili nekog drugog znaka navodi kao proizvođač. Jamstvo Dobavljača vrijedi i za od poddoblavljača proizvedene dijelove.

11.4. Jamstveni rok za isporuke roba i usluga je dvije godine. Kod isporuka roba i usluga koje su čvrsto povezane sa zgradama i/ili zemljištima, jamstveni rok je tri godine. Jamstveni rok počinje teći od trenutka prijelaza rizika na KPT (točka 7.14). Za isporuke na mjesta na kojima KPT uz primjenu isporučene robe naloge izvršava izvan svojih pogona, jamstveni rok počinje teći kad usluge koje KPT mora izvršiti preuzme naručitelj tih usluga.

11.5. Ako su nedostaci otkriveni u gore navedenom jamstvenom roku, Dobavljač ih mora, prema izboru KPT-a, odmah ukloniti s određenog mjesta isporuke ili u zadanom roku izvršiti novu isporuku ili uslugu koja ne sadrži nedostatke. KPT u svakom slučaju ima pravo od Dobavljača zahtijevati nadoknadu svih troškova koji su povezani s uklanjanjem tog nedostatka, kao što su npr. troškovi demontaže i montaže. Troškove ispitivanja Dobavljač u svakom slučaju mora nadoknaditi KPT-u, ako su ispitivanjem utvrđeni nedostaci. Kad predstoji opasnost od kašnjenja, npr. za izbjegavanje vlastitog kašnjenja, ili kod kašnjenja Dobavljača u pogledu uklanjanja nedostataka, KPT pridržava pravo da bez prethodne najave i bez obzira na svoja prava na naknadu štete od Dobavljača, na drugi način podmiri svoje izdatke na trošak Dobavljača ili da neispravnu robu popravi ili prepusti drugima na popravak na trošak Dobavljača. Troškovi takvog popravka moraju se u cijelom iznosu nadoknaditi KPT-u, čak i onda ako su ti troškovi veći nego što bi bili troškovi da je popravak izvršio Dobavljač.

11.6. Sve troškove i rizike vezano uz uklanjanje nedostatka ili zamjenu predmeta isporuke snosi Dobavljač. Ukoliko bi KPT nedostatak uočio tek tijekom prerade predmeta isporuke, ima u svakom slučaju pravo na naknadu troškova u svezi korištenja manjkavog materijala.

11.7. Nakon uklanjanja reklamiranih nedostataka jamstveni rok za zamijenjeni ili popravljeni predmet isporuke, odnosno usluge, počinje nanovo teći. Jamstvo Dobavljača za predmete isporuke kod kojih se uočeni nedostaci uklone od strane KPT-a ili trećih osoba i dalje važi.

11.8. Na predmetima isporuke u trenutku preuzimanja od strane KPT-a ne smije biti nikakvih prava trećih osoba koja isključuju, umanjuju ili ograničavaju prava KPT-a.

11.9. U slučaju inženjerskih, savjetodavnih, softverskih ili dokumentacijskih usluga, kao i u slučaju slanja stručnog kadra na rad u inozemstvo, Dobavljač u trajanju od dvije godine od izvršenja usluge preuzima odgovornost za ispravnost i cjelovitost svojih napisanih i usmenih zadataka i uputa.

11.10. Dobavljač mora štiti KPT od bilo kakvih zahtjeva za nadoknadom štete ili tužbenih zahtjeva kod svih sporova nastalih na temelju patentnih, autorskih prava, prava trgovačkih žigova i prava zaštite industrijskog oblička na temelju isporuka i usluga te zajamčiti neograničenu uporabu isporučenog dobra.

11.11 Bez obzira na druge obveze, Dobavljač mora štiti KPT od bilo kakvih odštetnih i tužbenih zahtjeva vezano za proizvode koje je isporučio, obzirom na zahtjeve trećih osoba za ostvarenjem jamstva na proizvod. Dobavljač se u svakom slučaju obvezuje da će KPT-u nadoknaditi sve troškove koji za KPT nastanu zbog nemogućnosti korištenja ili zbog zamjenske usluge. Dobavljač se obvezuje da će taj rizik u dovoljnoj mjeri držati osiguranim te da će na zahtjev KPT-a o tome podastrijeti odgovarajući dokaz.

11.12. Dobavljač se obvezuje da će u trajanju od 11 godina od zadnje isporuke, a vezano za proizvode koje je isporučio, na zahtjev KPT-a bez odgađanja, ali najkasnije u roku od 2 tjedna, imenovati dotičnog proizvođača, uvoznika, podisporučitelja, te da će KPT štiti od zahtjeva trećih za ostvarenje naknade štete od neispravnog proizvoda i staviti mu na raspolaganje odgovarajuća dokazna sredstva, kao što je posebice proizvodna dokumentacija i dokumentacija iz koje su vidljive šarže i lotovi proizvoda i isporuka i/ili vrijeme proizvodnje i isporuke te mu naknaditi štetu koja bi iz toga nastala.

## 12. Davanje materijala, opreme i dokumentacije na raspolaganje

12.1. Materijali i oprema koji su stavljeni na raspolaganje Dobavljaču za izradu naručenih proizvoda ili izvršenje usluge ostaju u vlasništvu KPT-a i moraju se bez naknade odvojeno skladištiti, označavati i voditi. Njihovo preuzimanje treba na zahtjev KPT-a potvrditi. Njihova primjena je dozvoljena samo za izvršenje narudžbi KPT-a.

12.2. Sva Dobavljaču prepuštena dokumentacija za izradu predmeta isporuke ostaje vlasništvo KPT-a i ista se ne smije koristiti za druge svrhe, umnožavati ili dati na uvid trećim osobama. Na zahtjev KPT-a iste, uključujući sve prijepise i kopije, Dobavljač treba vratiti KPT-u.

12.3. U slučaju smanjenja vrijednosti ili gubitka materijala, opreme ili dokumentacije Dobavljač se obvezuje naknaditi štetu.

12.4. Eventualni zahtjevi Dobavljača za nadoknadom troškova zbog toga što materijal, oprema ili dokumentacija nisu pravovremeno stavljeni na raspolaganje, kao i pridržaj vlasništva od strane Dobavljača su isključeni.

### 13. Posebne odredbe za hardver i softver

13.1. Hardver i softver uvijek predstavljaju jednu cjelinu, ako u ugovoru ili narudžbi nije drugačije određeno.

13.2. Ako Dobavljač mora isporučiti softver koji nije individualno razvijen za KPT, tada Dobavljač KPT-u odobrava prenosivo i neisključivo pravo korištenja. To pravo korištenja je vremenski neograničeno, ako je za isto ugovoreno plaćanje jednokratne naknade. Za softver, koji je individualno razvijen za KPT, Dobavljač KPT-u odobrava prenosivo i vremenski neograničeno isključivo pravo korištenja za sve vrste uporabe. Ako nije drugačije ugovoreno, za softver koji se isporučuje u izvornom kodu, dužan je isporučiti također i izvorni kod softvera u aktualnoj verziji. Dobavljač će izvršiti instalaciju softvera. Nakon instalacije Dobavljač će KPT-u predati nosač podataka, koji se može očitati na KPT-ovom sustavu, s izvornim i odredišnim (object) kodom zajedno s pripadajućom dokumentacijom (sadržaj i struktura nosača podataka, program i nacrti toka podataka, testni postupci, testni programi, uklanjanje grešaka, itd.). Osim te dokumentacije, Dobavljač KPT-u prije preuzimanja mora staviti na raspolaganje opsežnu pisanu korisničku dokumentaciju na hrvatskom jeziku i/ili na bilo kojem drugom jeziku kojeg zatraži KPT u dovoljnom broju primjeraka.

13.3. Smatra se da je softver, koji je individualno razvijen za KPT, prihvaćen i preuzet, ako je softver u skladu s ugovorenom specifikacijom u besplatnom probnom radu radio minimalno

četiri tjedna na zadovoljavajući način i bez dojava greški. U slučaju dvojbe, navedeni rok počinje teći tek s komercijalnom uporabom od strane KPT-a ili od strane krajnjeg korisnika ako je softver dalje prosljeđen, s obzirom na to koja kasnije nastupa.

13.4. Dobavljač se obvezuje da će u okviru jamstvenog roka besplatno KPT-u staviti na raspolaganje sve naknadne verzije programa koji sadržavaju ispravak greške („Updates“). Osim toga, Dobavljač se obvezuje da će KPT-u za isporučeni softver nuditi uslugu održavanja i ažuriranja softvera u trajanju od minimalno 5 godina od preuzimanja prema uvjetima koji su uobičajeni na tržištu. Za razdoblje trajanja jamstva, naknada za održavanje i servisiranje se sukladno tome umanjuje.

#### 14. Nacrti, alati, pomagala, ovlaštenja

14.1. Dobavljač mora po potrebi besplatno dostaviti nacрте, tehničke kalkulacije.

14.2. Grafičke pripreme, dizajn, alati, kalupi, uzorci, modeli, profili, nacrti, listovi s normama, tiskalice i slično, koje je KPT prepustio Dobavljaču u svrhu izvršenja narudžbe, ostaju u vlasništvu KPT-a i ne smiju se kao niti prema njima izrađeni predmeti bez pisane suglasnosti KPT-a davati trećim osobama niti se smiju koristiti u svrhe koje nisu određene ugovorom. Grafičke pripreme, dizajn, alati, uzorci, modeli i slično koji se izrađuju na trošak KPT-a prelaze s plaćanjem istih u vlasništvo KPT-a.

14.3. Sve alate i pomagala potrebno je na odgovarajući način obilježiti kao vlasništvo KPT-a te ih osigurati od neovlaštenog uvida u iste ili neovlaštene primjene, a također i po potrebi servisirati ili obnavljati ako je potrebno. Isti se vraćaju nazad s isporukom, odnosno storniranjem narudžbe ili raskidom ugovora. S pridržajem ostalih prava, KPT osim toga može zahtijevati vraćanje istih, ako je Dobavljač povrijedio navedene obveze. Sve alate i pomagala Dobavljač je obvezan vratiti u urednom stanju. Ne dirajući u druga prava KPT će zahtijevati njihov povrat ukoliko Dobavljač krši ove odredbe ili ako se pojave teškoće u proizvodnji. Svako pravo pridržaja Dobavljača je u svakom slučaju isključeno.

14.4. Dobavljač izričito izjavljuje da je na temelju odgovarajućih dozvola ovlašten za izvršenje ugovorenih isporuka i usluga, i da će na zahtjev KPT-a predložiti odgovarajuće dokumente. Ako su za isporuku robe i usluga potrebne posebne dozvole državnih upravnih tijela, odobrenja ili tehnički pregledi, Dobavljač ih mora bez posebne naknade pravovremeno ishoditi.

## 15. Mjesto ispunjenja, pravo, sudska nadležnost

15.1. Mjesto ispunjenja je ugovoreno mjesto isporuke (u narudžbi navedeno kao: „adresa dopreme“), odnosno u nedostatku podataka sjedište KPT-a, a za plaćanja je mjesto ispunjenja sjedište KPT-a.

15.2. Sporovi ili razilaženja u mišljenju rješavat će se prvenstveno mirnim putem. Smatra se da je pokušaj dogovora propao, kada jedna od strana tako pismeno priopći drugoj strani.

15.3. Primjenjuje se pravo Republike Hrvatske, uz isključenje trgovačkih običaja i prakse (trgovačke uzance), kolizijskih pravila međunarodnog privatnog prava te pravila Bečke (UN) konvencije o ugovorima o međunarodnoj trgovini robom iz 1980. godine.

15.4. Za odlučivanje o sporovima, posebice o sklapanju ugovora ili o zahtjevima koji proizlaze iz ugovora, isključivo je nadležan Trgovački sud u Zagrebu.

## 16. Podaci o kontroli izvoza i vanjskoj trgovini

16.1. Kod svih isporuka roba i usluga Dobavljač se mora pridržavati svih postojećih propisa vezanih uz kontrolu izvoza, carinu i vanjsku trgovinu („Propisi o vanjskoj trgovini“), te mora pribaviti sve potrebne izvozne dozvole, osim ukoliko su KPT ili neka druga strana osim Dobavljača obvezni zatražiti izvozne dozvole u skladu s postojećim Propisima o vanjskoj trgovini.

16.2. Što je prije moguće, ali najkasnije sedam (7) dana prije roka isporuke, Dobavljač je obvezan u pismenom obliku dostaviti KPT-u informacije ili podatke koji su KPT-u potrebni da bi se pridržavao svih Propisa o vanjskoj trgovini za proizvode i usluge koji postoje u zemljama izvoza i uvoza, kao i ponovnog izvoza u slučaju preprodaje. U svakom slučaju, Dobavljač će KPT-u za svaki proizvod i uslugu dostaviti:

- “Klasifikacijski broj za kontrolu izvoza“ u skladu s američkom Commerce Control List (ECCN), ako proizvod potpada pod propise američke Uprave za izvoz;
- sve odgovarajuće brojeve za izvozne liste;
- statističku šifru robe u skladu s postojećom klasifikacijom robe za statističke podatke o vanjskoj trgovini i kodiranje prema HS-u (Harmonized System);
- zemlju podrijetla (ne-preferencijalno podrijetlo);
- te na zahtjev KPT-a: Dobavljačevu deklaraciju za preferencijalno podrijetlo (kada se radi o europskim dobavljačima), odnosno potvrde o preferencijalnom podrijetlu (kada se radi o neeuropskim dobavljačima).

16.3. U slučaju bilo kakvih promjena u podrijetlu i/ili značajkama roba i usluga i/ili u odgovarajućim propisima o vanjskoj trgovini, Dobavljač ažurira podatke o kontroli izvoza i vanjskoj trgovini što je prije moguće, a najkasnije sedam (7) dana prije roka isporuke. Dobavljač je odgovoran za bilo koje troškove koje je KPT imao i/ili za štetu koju je pretrpio uslijed nepostojanja ili netočnosti podataka o kontroli izvoza i vanjskoj trgovini.

## 17. Informacije, deklaracija materijala, otpad

17.1. Bez obzira na zakonske obveze o uputama, Dobavljač mora KPT-u dati sve neophodne i korisne informacije o svojoj robi ili usluzi, a naročito upute za upotrebu i primjereno skladištenje. Osim toga mora upozoriti na mogućnost nastajanja opasnih otpada ili otpadnog ulja i pritom navesti mogućnosti uklanjanja otpada.

17.2. Dobavljač mora dati pregled podataka o životnom ciklusu za svoje procese i proizvode te informacije o postupanju na kraju životnog ciklusa isporučenog materijala.

## 18. Čuvanje poslovne tajne, zaštita podataka

18.1. Dobavljač se obvezuje da će čuvati u tajnosti informacije koje je saznao od KPT-a u vezi s narudžbom ili u vezi s predmetom narudžbe, osim ako su te informacije općenite ili ih je na neki drugi zakonit način saznao. Dobavljač mora upit i narudžbu tretirati povjerljivo. Dobavljač se obvezuje da će informacije koje je doznao koristiti isključivo u svrhu realizacije narudžbe. Također i Dobavljaču predane nacрте, uzorke, modele, alate i ostalu proizvodnu dokumentaciju i pomoćna sredstva koja su materijalno i intelektualno vlasništvo KPT-a, s kojim KPT može slobodno raspolagati, mora Dobavljač čuvati kao poslovnu tajnu. Dobavljač se nadalje obvezuje, da će proizvode ili poluproizvode, izrađene na temelju ispunjenja narudžbe od KPT-a, držati u tajnosti te da će ih upotrebljavati isključivo za ispunjenje te narudžbe. U slučaju da se Dobavljač za ispunjenje svojih ugovornih obveza služi uslugama treće osobe, tada on mora tu treću osobu ugovorom obvezati na odgovarajuću povjerljivost.

18.2. Isto vrijedi i za osobne podatke koji se odnose na zaposlenike KPT-a ili trećih, koje je Dobavljač primio na znanje u vezi s narudžbom KPT-a. Dobavljač mora sve te informacije i rezultate naročito zaštititi od pristupa trećih osoba, pridržavati se čuvanja tajnosti podataka prema odredbama Zakona o zaštiti osobnih podataka te svoje djelatnike koji se time bave također obavezati na odgovarajuću povjerljivost.

18.3. Odredbe glede čuvanja tajni i zaštite podataka važe nadalje i nakon kompletne realizacije narudžbe i nakon završetka svih ugovornih odnosa s Dobavljačem. Dobavljač odgovara za sve štete koje nastanu KPT-u uslijed povrede obveza proizašlih iz točke. 18.1.i 18.2. Općih uvjeta.

18.4. Podaci Dobavljača (podaci iz trgovačkog registra, adresa, broj telefona i faksa, kao i sve druge informacije potrebne za adresiranje, koje se pokazuju kroz suvremene tehnike komuniciranja, lokacije, kontakt osobe, naručena roba, isporučene količine) iz dotičnog poslovnog slučaja u načelu se metodama automatizacije obrađuju samo u svrhe izvršenja ugovora, naročito u svrhu upravljanja i obračunavanja. Iz tehničkih razloga može biti potrebno da se ti podaci pohrane na server nekog drugog društva unutar SIEMENS grupe.

18.5. Dobavljač daje svoju izričitu suglasnost da KPT može podatke pohranjene u skladu s točkom 18.4, iz dotičnog poslovnog slučaja, prosljeđivati i drugim povezanim trgovačkim društvima u informacijske svrhe (npr. udruživanje u svrhu povoljnije nabave).



## 19. Suzbijanje korupcije

19.1. Dobavljač mora KPT najkasnije s davanjem ponude pisanim putem obavijestiti je li Dobavljač ili neki član njegove uprave u zadnjih 5 godina prije davanja ponude pravomoćno osuđen za korupciju dužnosnika pred nekim nacionalnim sudom. Dobavljač mora KPT bez odgađanja pisanim putem obavijestiti ako je Dobavljač ili neki član njegove uprave u bilo kojem trenutku između davanja ponude i preuzimanja isporuke/usluge Dobavljača u skladu s čl. 11.2. ovih Općih uvjeta optužen za mito/korupciju dužnosnika pred nekim nacionalnim sudom. Ta informacija služi za ispunjenje zahtjeva OECD preporuke za suzbijanje mita i korupcije u vezi s državnim izvoznim jamstvima.

## 20. Kodeks ponašanja za Dobavljače KPT-a

20.1. Dobavljač je obavezan pridržavati se zakona pravnog(ih) poretka(poredaka) koji se na njega primjenjuje(u), te se obvezuje pridržavati načela i uvjeta „Kodeksa ponašanja za Siemensove dobavljače i posrednike treće strane“, priloženog ovdje kao Dodatak A (nadalje u tekstu: “Kodeks ponašanja”). Nadalje, Dobavljač je dužan proslijediti sadržaj Kodeksa ponašanja svojim dobavljačima i zahtijevati da se pridržavaju načela i uvjeta toga Kodeksa ponašanja. On se posebice obvezuje da neće niti aktivno niti pasivno, izravno ili neizravno sudjelovati u bilo kakvom obliku mita/korupcije, u bilo kakvoj povredi temeljnih prava svojih djelatnika ili u zloporabi rada djece, obvezuje se preuzeti odgovornost za zdravlje i sigurnost svojih djelatnika na radnom mjestu i poštivati propise o zaštiti okoliša.

20.2. Ako Dobavljač skrivljeno povrijedi navedene obveze, KPT, osim korištenja svih ostalih pravnih sredstava koja mu stoje na raspolaganju, ima pravo raskinuti ugovor ili otkazati narudžbu. Ako je povredu navedene obveze moguće ukloniti, pravo na raskid/otkaz KPT može ostvariti tek ako Dobavljač u primjerenom roku koji mu je KPT dodijelio, nije uklonio povredu obveze.

## 21. Obavijesti

21.1. Sve obavijesti u procesu nabave bit će u pisanom obliku i šalju se dogovorenim kontakt osobama Dobavljača ili KPT-a te se smatraju predanima: a) kada se uruče osobno, ili b) kada

se pošalju faksom s potvrdom slanja, ili c) kada se šalju kurirskom službom s pismenom potvrdom primitka, ili d) preporučenom poštom, ili f) elektroničkom poštom uz potvrdu dostave.

21.2. Dobavljač će pisanim putem obavijestiti KPT o bilo kakvim promjenama podataka Dobavljačevog kontakta.

## 22. Djelomična ništavnost

Ako se bilo koja odredba ovih Općih uvjeta smatra ili postane nevažećom, nezakonitom ili neprovedivom, to ni na koji način ne utječe na valjanost, zakonitost i provedivost ostalih odredbi.

## 23. Klauzula o ograničenju

Obveza ispunjenja ugovora od strane KPT-a uvjetovana je ograničenjima koja proizlaze iz zahtjeva vanjskotrgovačkih i carinskih propisa hrvatskog i međunarodnog prava ili bilo kakvog embarga (i/ili drugih sankcija).

## 24. Dvojezičnost

Ovi Opći uvjeti sačinjeni su na hrvatskom i engleskom jeziku. U slučaju bilo kakvih nesuglasja između hrvatske i engleske verzije, hrvatska verzija će se smatrati vladajućom.

## 25. Prestanak važenja Općih uvjeta nabave izdanje ožujak 2013.

Danom početka primjene ovih Općih uvjeta nabave izdanje svibanj 2016. prestaje važenje i primjena Općih uvjeta nabave KPT-a izdanje ožujak 2013.

## 26. Kodeks ponašanja za Siemensove dobavljače i posrednike treće strane

Ovaj Kodeks ponašanja definira osnovne uvjete koji se postavljaju Siemensovim dobavljačima i posrednicima treće strane s obzirom na odgovornost prema njihovim zainteresiranim subjektima i zaštiti okoliša. Siemens zadržava pravo da u prihvatljivoj mjeri izmijeni uvjete ovog Kodeksa ponašanja zbog promjena u Siemensovom compliance programu. U tom slučaju, Siemens očekuje da dobavljač prihvati takve razumne izmjene.

## **Dobavljač i/ili posrednik Treće strane s ovim izjavljuje:**

- **Pridržavanje zakona**
  - da će se pridržavati zakona postojećeg pravnog/pravnih sustava.
- **Zabrana korupcije i podmićivanja**
  - da neće tolerirati nikakav oblik korupcije i podmićivanja te da se neće izravno ili neizravno upuštati u iste, uključujući bilo kakva plaćanja ili pogodnosti bilo kojem državnom dužnosniku ili drugoj stranci u privatnom sektoru u cilju utjecaja na donošenje odluka ili ostvarivanja nepropisne pogodnosti.
- **Pošteno tržišno natjecanje, protustrustovski zakoni i prava intelektualnog vlasništva**
  - da će postupati u skladu s nacionalnim i međunarodnim pravima konkurencije i da neće sudjelovati u sporazumnom određivanju cijena, postupku dodjeljivanja tržišta ili podjeli klijenata, dijeljenju tržišta ili manipuliranju ponudama na javnom natječaju;
  - da će poštivati prava intelektualnog vlasništva drugih osoba.
- **Sukob interesa**
  - da će izbjegavati sve sukobe interesa koji mogu negativno utjecati na poslovne odnose.
- **Poštivanje osnovnih ljudskih prava zaposlenika**
  - da će promicati pružanje jednakih mogućnosti svojim zaposlenicima i jednako postupati prema njima bez obzira na boju kože, rasu, nacionalnost, društveno podrijetlo, invalidnost, spolnu orijentaciju, politička ili vjerska uvjerenja, spol ili dob;
  - da će poštivati osobno dostojanstvo, privatnost i prava svakog pojedinca;
  - da nikoga neće zaposliti ili tjerati na rad protiv njegove volje;
  - da neće tolerirati nikakvo neprihvatljivo postupanje prema zaposlenicima, kao što je mentalna okrutnost, seksualno uznemiravanje ili diskriminacija;
  - da će zabraniti ponašanje koje uključuje geste, govor ili tjelesne dodire koji su seksualne prirode, prisilni, prijeteći ili se mogu protumačiti kao zlostavljanje ili iskorištavanje;
  - da će isplatiti poštenu plaću i jamčiti postojeću zakonsku minimalnu plaću;
  - da će se pridržavati zakonski određenog maksimalnog broja radnih sati;

- da će, u mjeri u kojoj je to zakonski moguće, priznavati pravo zaposlenika na slobodno udruživanje te da neće ni diskriminirati niti pogodovati članovima zaposleničkih organizacija ili sindikata.
- **Zabrana dječjeg rada**
  - da neće zapošljavati osobe mlađe od 15 godina, odnosno, u onim zemljama za koje vrijedi iznimka koja se odnosi na zemlje u razvoju Konvencije 138 Međunarodne organizacije rada (ILO), osobe mlađe od 14 godina.
- **Zdravlje i sigurnost zaposlenika**
  - da će preuzeti odgovornost za zdravlje i sigurnost svojih zaposlenika;
  - da će smanjivati rizike i poduzeti sve razumne mjere predostrožnosti protiv nesreća na radu i profesionalnih bolesti;
  - da će provesti obuku i pobrinuti se da zaposlenici budu educirani o zdravstvenim i sigurnosnim problemima;
  - da će uspostaviti ili koristiti prihvatljivi sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radnom mjestu<sup>1</sup>.
- **Zaštita okoliša**
  - da će djelovati u skladu s postojećim zakonskim i međunarodnim standardima koji se tiču zaštite okoliša;
  - da će smanjiti zagađivanje okoliša i neprekidno poboljšavati zaštitu okoliša;
  - da će uspostaviti ili koristiti prihvatljivi sustav upravljanja okolišem.
- **Nabavni lanac**
  - da će u razumnoj mjeri nastojati promicati pridržavanje Kodeksa ponašanja kod svojih dobavljača;
  - da će se pridržavati načela nediskriminacije pri odabiru dobavljača i postupanju prema njima.
- **„Konfliktni minerali“**
  - da će uložiti napore kako bi izbjegli korištenje u proizvodima sirovina i materijala u koji izravno ili neizravno financiraju oružane skupine koje krše ljudska prava.

#### 4.3. Suradnja s profesionalnim dobavljačima

Profesionalni zaposlenici nabave su ključ za provedbu plana nabave tvrtke koja kupuje svjetske klase. Vještine potrebne za kupnju svjetske klase uključuju poznavanje poslovanja, analitičke vještine, vještine pregovaranja i interpersonalne vještine. Većina tvrtki u Hrvatskoj, a i u svijetu ne vidi ovo kao neki veliki problem, ali kasnije se prikazuje prava vrijednost profesionalnog nabavljača u odnosu na „priučenog“.

#### 4.4. Proces odabira i kontroliranja dobavljača

- ❖ Odgovor na pitanje: Na koji način se donosi odluka o odabiru dobavljača i njihovo ocjenjivanje?

Proces odabira i kontrola dobavljača ma koliko zvučalo jednostavno u zbilji nije ni približno tako jednostavan zadatak, pogotovo to nije slučaj kod velikih kompanija (nacionalnih i globalnih igrača) čijem „klubu“ Končar i pripada, a kada se u to pribroje i uvjeti nabave koje dobavljači, ako žele s nama raditi, moraju prihvatiti, dolazi se do vrlo ograničenog broja kvalitetnih dobavljača (barem u metalno-prerađivačkoj industriji kojoj pripada Končar).

Postoji nekoliko glavnih razloga koji idu u prilog tome:

- S velikim tvrtkama svi žele poslovati.
- Industrijska proizvodnja kojoj Končar pripada nije masovna već je prilagođena na principu Project by Project tako da mnogo standardnih rješenja ne odgovaraju potrebama.
- Određen (mali) broj visokokvalitetnih proizvođača s uvedenim ISO sustavima kvalitete.
- Često nisu dostupni dijelovi za proizvodnju lokalno, već ih moramo tražiti van granica RH.
- Teško konkuriranje međunarodnim cijenama i rokovima isporuke.

Nakon što riješimo sve gore navedene probleme ili ih svedemo na zadovoljavajuću količinu i nakon probne narudžbe, proces kontrole dobavljača dolazi u fazu revizije dobavljača koji je temelj za dobivanje statusa trajnog partnera kompanije Končar Energetski transformatori (primjer upitnika na engleskom jeziku nalazi se u prilogu ovoga rada).

Bitno je napomenuti da se nakon obavljene revizije ispunjeni upitnik stavlja na server kojem sve zainteresirane strane unutar tvrtke mogu pristupiti (odjel nabave i menadžment

kompanije) i dati svoje dodatne komentare i zahtjeve prije same odluke o krajnjem odabiru dobavljača.

Ovo je možda i najbolji odgovor na pitanje „**Kako se Končar Energetski transformatori ponašao u vrijeme gospodarske krize?**“ jer jednostavnim rječnikom rečeno, kvalitetan dobavljač stvara kvalitetnog proizvođača, s kvalitetnim i konkurentnim proizvodom koji zadovoljava potrebe kupaca i stvara tržište.

Naravno da je u doba krize bilo bitno zadržati istu razinu nabavnih cijena, ako ne i ostvariti uštede u određenim materijalima. Trenutno plan ušteda za 2017./2018. poslovnu godinu iznosi cca. 1 mil. eura.

Stvar je vrlo jednostavna (barem za kompaniju Končar Energetski transformatori d.o.o.) i njezina formula se može svesti na nešto što glasi kao:

Kvalitetan proizvod po konkurentnoj cijeni + odgovorni radnici i dobavljači + visoka opremljenost radionica + uvedeni ISO sustavi kvalitete (9001, 14001, 27001) = visoka dodana vrijednost za kupca = dobit

#### 4.5. Provođenje evaluacije dobavljača

Dobra strategija nabave treba uključivati metodu kojom se mjere dobavljači. Postupak vrednovanja treba uključiti ne samo pravodobno izvršenje isporuka, ali i pratiti manje očite podatke kao što su podisporuke ili nadisporuke, kvalitetu dostavljenih predmeta i obavljanje usluga korisnicima. Ove metrike ne moraju uvijek biti mjerljiva vrijednost, ali ponekad metrički je subjektivno. Ako se smjernice politike provode na subjektivnoj procjeni, onda svi dobavljači mogu ostvariti istu ocjenu.

Tvrtka Končar Energetski Transformatori d.o.o. zadnjih 10-ak godina intenzivno koristi iskustva i metrike proizašle iz „Siemensove škole“ praćenja dobavljača kroz nekoliko glavnih kriterija ili kako ih internacionalno nazovimo „buffera“.

**Prvi kriterij** jest je li dobavljač internacionalno ili barem nacionalno i lokalno priznat kao kvalitetan dobavljač (preferiraju se dobavljači s uvedenim ISO sustavima kvalitete).

**Drugi kriterij** za odabir je kvaliteta završnog proizvoda i tehničko znanje te volja za unapređenjem sustava proizvodnje i širenjem.

**Treći kriterij** se svodi na pravodobnost isporuke u kvaliteti i količini kako je navedeno u narudžbi ili ugovoru.

**Četvrti kriterij** je prihvaćanje poslovanja (plaćanja i isporuke) u skladu s KPT i Siemens standardnim uvjetima nabave koji se navode kasnije u radu.

**Peti kriterij** je zadovoljavajuća ocjena iz revizije dobavljača (85% sukladnosti ili više) koji se obavlja periodički svake 4 godine ili po potrebi i ranije, a čija je ocjena temelj kod odlučivanja smijemo li nekoga dobavljača staviti na listu dobavljača ili ne i hoćemo li tog dobavljača koristiti lokalno ili međunarodno (staviti na GLOBAL SUPPLIER LIST za cijelu Siemens grupu).

#### 4.6. Smanjivanje broja dobavljača

U tvrtki se teži specijalizaciji dobavljača za određena područja. Nije ni normalno ni očekivano da jedan čovjek zna sve i da radi sve. U Siemens grupi, a tako i kod KPT-a, radi se podjela posla po principu jedna osoba – jedna grupa povezanih proizvoda. Tim putem dobivamo brži odaziv na zahtjev proizvodnje, dobavljači imaju osobu koju poznaju i s kojom rade na dnevnoj bazi i stvaraju neki bliskiji odnos, a što je možda još najvažnije pomoću te filtracije, tokom vremena nabavljač postaje neka vrsta korektiva tehnike i tehnološke razrade nekog određenog sklopa i šalje isti na doradu prije nego što je isti poslan dobavljaču.

#### 4.7. Dobivanje vrijednosti više od dobavljača

Učiniti svoga dobavljača partnerom, a ne samo još jednim prodavačem, pomoći će osigurati da narudžbe budu količinski točne i na vrijeme. Pregovori s dobavljačima trebali bi biti usredotočeni na prednosti nas kao prodavatelja krajnjem kupcu; pokazujući im da, ako smo mi uspješni i oni će biti uspješni. Pregovori koje se fokusiraju na kaznene odredbe i novčane kazne za lošu kvalitetu i propuštene rokove isporuke ostavit će prodavatelja manje nego spremnog za prihvaćanje naših.

#### 4.8. Iskorištavanje prodavateljevih poticajnih programa

Normalno je ponašanje za velike tvrtke da žele platiti dobavljačima što je kasnije moguće. Ako prodavatelj ima ugovor za 45 dana, onda oni nikada neće primiti uplatu prije tog 45.

dana. Za poticanje tvrtki da plati svoje račune prije dogovorenog datuma ugovora, od dobavljača se očekuju popusti i drugi poticaji. No, prodavači su otkrili da unatoč poticajima, tvrtke još uvijek ne plaćaju na vrijeme. Strategija nabave svjetske klase treba prihvatiti ove popuste i tvrtke bi trebale biti sigurne u pravodobno plaćanje uz iznad navedene poticaje. Osim toga, pregovori s dobavljačima također trebaju uključivati dobivanje većih popusta za plaćanje na prijemu robe ili čak plaćanje unaprijed.

#### 4.9. Maksimiziranje upotrebe novih tehnologija

Uvođenjem Enterprise Resource Planning (ERP) softvera, tvrtke su u mogućnosti integrirati svoje kupovine odjele u svoj opskrbni lanac i iskoristiti podatke u stvarnom vremenu. Tvrtka Končar Energetski transformatori d.o.o. sve svoje transakcije obavlja putem SAP sustava.

#### 4.10. Politika integralnog sustava upravljanja tvrtke Končar Energetski transformatori d.o.o.

Integralni sustav upravljanja KPT-a temelji se na međunarodnim normama prema kojima je certificiran (ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001 i ISO/IEC 27001) i primjenjuje se na sve osnovne djelatnosti KPT - razvoj, projektiranje, proizvodnju, prodaju i servisiranje energetskih transformatora.

Politika Integralnog sustava upravljanja KPT-a shodno tome u sebi ima integrirane Politike upravljanja kvalitetom, okolišem, zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu, te informacijskom sigurnosti i podložna je periodičnom preispitivanju od strane najvišeg posloводства.

Pri realizaciji misije i strategije KPT-a poštuju se zahtjevi i glavna načela integralnog sustava upravljanja.

Glavna načela integralnog sustava upravljanja:

- Zadovoljstvo kupaca je osnovni cilj uz težnju da pri tome budu u ravnoteži interesi između svih zainteresiranih strana poput kupaca, zaposlenika, dobavljača, vlasnika i lokalne zajednice.
- Proizvodi i usluge ispunjavaju zahtjeve i očekivanja kupaca.
- Zaposlenici se osjećaju odgovornima za učinkovitost i efikasnost svoga rada i sudjeluju sa svojim prijedlozima u unapređenju i poboljšavanju KPT-ovih procesa.



- Pridaje se velika važnost kontinuiranom obrazovanju zaposlenika, kao i promoviranju pozitivnog pristupa, angažiranosti i međusobne suradnje pri obavljanju poslova.
- Odnose s kupcima i dobavljačima zasnivamo na međusobnom povjerenju. Iniciramo i potičemo partnerstvo sa svojim kupcima i dobavljačima.
- Stvaramo profit kako bismo omogućili razvijanje inovacija, tehnološki napredak i osigurali održivo postojanje naše organizacije.
- Stabilnosti poslovnih rezultata doprinosi se ispunjavajući naše obveze usklađenosti među kojima se ističu primjenjivi zakonski zahtjevi, propisi i smjernice Siemens a i međunarodnih normi.
- Smjernice korporativne odgovornosti i poslovne etike ne toleriraju bilo koji oblik osobne diskriminacije, mita i korupcije.
- Provode se programi trajnog poboljšavanja kako bi unaprijedili Integralni sustav upravljanja, povećali produktivnost i kvalitetu procesa, poboljšali ekološke performanse putem kojih upravljamo aspektima okoliša, spriječili ozljede na radu i loše zdravlje naših zaposlenika, poboljšali sigurnost i zdravlje na radnim mjestima i poboljšali upravljanje informacijama važnim za funkcioniranje KPT-a.
- Djeluje se preventivno kako bi zaštitili okoliš, spriječili njegovo zagađenje i onemogućili pojavu incidentnih situacija.
- Analizama okolišnih aspekata svojih procesa i proizvoda, prepoznajemo vlastite značajne utjecaje na okoliš. Posebno se teži racionalnoj uporabi energije i prirodnih resursa te smanjivanju količine otpada i osmišljavanju mogućnosti njegove korisne uporabe.
- Osiguravaju se sigurni i zdravi radni uvjeti kako bi spriječili ozljede i loše zdravlje povezane s obavljanjem poslova.
- Promoviramo razmišljanje i djelovanje naših zaposlenika na temelju rizika, poglavito onih povezanih sa sigurnosti i zdravljem koristeći pri tome hijerarhiju kontrola.
- Omogućava se sudjelovanje radnika i njihovih predstavnika kod donošenja odluka povezanih sa sustavom upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu.
- Ispunjavaju se svi primjenjivi zahtjevi koji se odnose na informacijsku sigurnost uz posebnu pažnju posvećenu osiguravanju i zaštiti informacija i ostale imovine od prijetnji, bilo internih ili eksternih, slučajnih ili namjernih.

- Vlasništvo nad informacijama i njihova upotreba izuzetno su važni za funkcioniranje KPT-a, stoga se posebna pažnja posvećuje tome da su informacije primjereno zaštitе od gubitka povjerljivosti, neprimjerenog korištenja i gubitka cjelovitosti.

## 5. Zaključak

U ovom radu prikazao sam poslovanje tvrtke Končar Energetski transformatori d.o.o. dijelom kroz proces nabavljanja a dijelom kroz prikaz financijskog stanja kompanije u godinama gospodarske krize.

U radu su također prikazani i interni procesi pomoću kojih se odabiru i evaluiraju kompetentni poslovni partneri (kupci i dobavljači) koncerna Končar.

Za financijski prikaz stanja korišteni su podaci iz dokumenata kao što su godišnji financijski izvještaji u kojima je prikazano financijsko stanje (položaj) kompanije, a za dio vezan za sam proces nabave korišteni su i podaci i interne procedure vezano za ugovaranje i naručivanje proizvoda i usluga.

Smatram da je ovaj rad vjerno prikazao trenutno stanje upravljanja lancem opskrbe koji je proveden ne samo na papiru, već i u zbilji.

Bitno je napomenuti da je tvrtka Končar Energetski transformatori d.o.o. od 1995. godine zajedničko društvo Končar d.d. i Siemens AG u kojem Siemens AG drži 51% vlasništva i slobodno se može zaključiti da koristi resurse i informacije iz dva različita izvora i pristupa poslu pa stoga možda ima i malo povlašteni položaj u odnosu na druge tvornice.

Za razvoj kompanije bitnu ulogu su odigrali Siemens AG kada su propisali da svaka Siemens tvornica mora imati uvedene ISO sustave kvalitete i samim time su nas „natjerali“ da se ponašamo u skladu sa svim pozitivnim svjetskim propisima i pravilima vezanim za organiziranje proizvodnje naših proizvoda i usluga tako da smo bili spremni za globalizaciju i prije nego što je ona u stvari i započela. Ovo je konkurentska prednost koju ostatak RH industrije nije imao.

Drugi glavni benefit Siemensova vlasništva je taj da Siemens AG ima doslovno u svakom većem svjetskom centru nekoga tko je zadužen za nuđenje i ugovaranje što njegovih proizvoda, što usluga. Ta ista mreža kontakata koristi se i za dobivanje najveće vrijednosti za kompaniju sa strane procesa nabave i mi smo kao član Siemens grupe dobili instant pristup svim tržištima i dobavljačima na kojima je Siemens prisutan.

S financijskoga gledišta u 2016. i 2017. godini imamo ugovorenu isporuku velikog broja transformatora za projekt u Egiptu (najveći ugovor u povijesti Siemens Grupe) procijenjene

ukupne vrijednosti 13 milijardi USD od kojih se oko 250 milijuna USD odnosi na naše isporuke.

Također počeo je i investicijski ciklus u bivšim državama nesvrstanih koji su za vrijeme Jugoslavije bili jako tržište Končara čijim su proizvodima kupci jako zadovoljni i voljni su obnoviti suradnju s nama, tako da smatramo da ćemo uz pomoć sjevernoafričkih zemalja u sljedećim godinama vidjeti povećanu razinu ugovaranja.

Vezano za proces nabavljanja i odnosa s dobavljačima trenutno se radi na novoj uputi u kojoj će vjerojatno doći do promjene vezane za kategorizaciju dobavljača i rokove plaćanja (intencija od strane Siemens-a je plaćanje sa 60 dana prebaciti na 90 dana).

Također postrožili su se kriteriji za On Time Delivery proces koji je temelj za buduće ocjenjivanje kvalitete dobavljača i koji propisuje On time delivery kao dostavu na skladište najranije 3 dana prije traženog roka ili na dan naveden u narudžbi (nije dozvoljeno kašnjenje).

Trenutno se radi na mogućnosti umrežavanja i okrupnjavanja nabavke strateških materijala za što bi bili odgovorni timovi sastavljeni od ljudi iz svih tvornica kojima određeni strateški materijal treba (za našu proizvodnju to su: bakar, trafo lim, kotlovi transformatora, provodnici, hladila, sklopke, trafo ulje). Naravno, trenutno je nama u KPT-u glavni izazov to sve kvalitetno popratiti i organizirati se na način da sve to pokrijemo.

Trenutno se rade radionice na tu temu i izgleda da će se to sve informatizirati (preko internog servera) u obliku virtualnih timova definiranih po grupama proizvoda.

## 6. Literatura

### KNJIGE

1. Andrijanić, I., Grgurević, D. (2011.), Poslovna logistika, Zagreb: Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje „Nikola Šubić Zrinski“
2. Andrijanić, I., Gregurek M., Merkaš Z. (2016.), Upravljanje poslovnim rizicima, Zagreb: Plejada.
3. Belak, V. i sur. (2002.), Upravljanje zalihama i skladišno poslovanje, Zagreb: RRIFPlus
4. Bloomberg, D. J., LeMay, S., Hanna, J. B. (2006.), Logistika, Zagreb: Mate d.o.o.
5. Cooper, J. (1995.), Logistics and Distribution Planning, London: Kogan Page Limited
6. Habek, i sur. (2002.), Upravljanje zalihama i skladišno poslovanje, Zagreb: RRIF
7. Hruškar, N., Šiljeg, K. (1985.), Skladišno poslovanje, Zagreb: Školska knjiga.
8. Kešetović, Ž., Toth, I. (2012.) Problemi kriznog menadžmenta – znanstvena monografija. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
9. Kešetović, Ž., Korajlić, N. (2008.) Krizni menadžment. Travnik: Pravni fakultet Univerziteta u Travniku.
10. Osmanagić Bedenik, N. (2003.) Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga.
11. Renko, S., Fičko, D., Petljak, K. (2009.) Novi logistički trendovi kao potpora maloprodaji, Osijek: Zbornik ekonomskog fakulteta u Osijeku.
12. Rudolf, V. (2005.), Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu, Ekonomski zbornik.
13. Segetlija, Z.(2011.), Logistika u trgovini, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
14. Slatter, S., Lovett, D. (2011.), Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Zagreb: Mozaik knjiga.
15. Sučević, D. (2010.), Krizni menadžment - Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse, Zagreb : Lider press d.d.
16. Tafra-Vlahović, M. (2011.), Upravljanje krizom, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „ Baltazar Adam Krčelić“.
17. Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.) Menadžment logističkih sustava, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci
18. Zelenika, R., (1998.), Prometne i logističke znanosti u kaleidoskopu kompatibilnosti i komplementarnosti, Dubrovnik, Veleučilište u Dubrovniku, Naše more
19. Belak, V.,: Analiza poslovne uspješnosti, RRiF Plus, Zagreb

### OSTALI IZVORI

List Končarevac

INTERNET IZVORI (pristupano 20.11.2017.):

1. <https://intranet.for.siemens.com/cms/050/en/about/initiatives/Pages/digitalization.aspx>
2. <https://wiki.siemens.com/display/en/Supply+Chain+Management+Strategy>
3. <https://wiki.siemens.com/display/en/Supply+Chain+Management+Organization>

## POPIS CRTEŽA I GRAFOVA

1. Izvor: KPT About Us prezentacija; Povijest tvrtke Končar Energetski transformatori d.o.o.
2. Razlika ukupnih prihoda i rashoda u 2015. godini (grupa Končar)
3. Razlika ukupnih prihoda i rashoda u 2016. godini (grupa Končar)
4. Razlika prihoda i rashoda grupe Končar u 1.-6. mj. 2017.
5. Račun dobiti i gubitka 2009.
6. Račun dobiti i gubitka 2010.
7. Račun dobiti i gubitka 2011.
8. Račun dobiti i gubitka 2012.
9. Račun dobiti i gubitka 2013.
10. Račun dobiti i gubitka 2014.
11. Račun dobiti i gubitka 2015.
12. Račun dobiti i gubitka 2016.
13. Grafički prikaz dobiti u periodu 2009. – 2016.
14. Kapital i obveze – 2009.-2016.
15. Zadržana dobit (bez temeljnog kapitala):
16. Ukupne obveze 2009.-2016.

## PRILOZI

