Specifičnosti organizacije poslovne funkcije "Nabava"

Gabrić, Kristina

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:585927

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

KRISTINA GABRIĆ

SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE POSLOVNE FUNKCIJE "NABAVE"

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

KRISTINA GABRIĆ

SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE POSLOVNE FUNKCIJE "NABAVE"

Završni rad

JMBAG: 0303042069, redovita studentica

Studijski smjer: Turizam

Predmet: Organizacija

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i management

Mentorica: prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, rujan 2019.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Kristina Gabrić , kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Turizam ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli, rujan 2019.

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, KRISTINA GABRIĆ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE POSLOVNE FUNKCIJE „NABAVA“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, rujan 2019.

Potpis

_____

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. POJAM ORGANIZACIJE PODUZEĆA 2

2.1. Svrha organizacije poduzeća 3

2.2. Čimbenici oblikovanja organizacije 4

2.3. Organizacija poslovnih funkcija 6

3. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE POSLOVNE FUNKCIJE NABAVE 8

3.1. Značaj i uloga poslovne funkcije nabave 8

3.2. Organizacija poslovne funkcije nabave 9

3.3. Principi organizacije nabave 11

3.4. Politika nabave 12

3.4.1. Općenito o politici nabave 12

3.4.2. Instrumenti politike nabave 12

3.4.2.1. Politika količina 13

3.4.2.2. Politika zaliha 14

3.4.2.3. Politika kakvoće 16

4. ORGANIZACIJA POSLOVNE FUNKCIJE NABAVA NA PRIMJERU GRUPE PODRAVKA 18

4.1. Povijest Grupe Podravka 18

4.2. Djelatnost i proizvodi Grupe Podravka 20

4.3. Vizija, misija i strateške odrednice 22

4.4. Organizacijska struktura poduzeća 23

4.5. Organizacija poslovne funkcije nabave u poduzeću 25

4.5.1. Kontrola kvalitete 27

4.5.2. Kontrola količine 28

5. ZAKLJUČAK 30

6. LITERATURA 32

7. POPIS SLIKA 33

8. POPIS GRAFIKONA 33

SAŽETAK 34

SUMMARY 36

1. UVOD

Tema ovog završnog rada je „Specifičnosti organizacije poslovne funkcije „nabave“. Cilj rada je objasniti ulogu i značaj poslovne funkcije nabave, te analiziranje nje organizacije u praksi, odnosno u poduzeću Grupa Podravka.

Prilikom izrade Završnoga rada korištena je znanstvena i stručna literatura, tj. podaci različitih autora koji su nastojali prikazati utjecaj nabave na poslovanje poduzeća. Pored toga u izradi rada korišteni su podaci iz godišnjeg izvješća Grupe Podravka za 2018. godinu. Kao prikladne metode u izradi rada korištene su sljedeće: indukativna i dedukativna, zatim metoda analize i sinteze, povijesna metoda i matematička metoda.

Za poslovnu funkciju nabave može se reći da je jedna od važnijih poslovnih funkcija u poduzeću. Proces nabave može biti prilično jednostavan, kao npr. nabava sitnih predmeta i inventara za rad koje djelatnik može kupiti u najbližoj prodavaonici, no u većini slučajeva taj proces puno je složeniji, skuplji i značajniji za poslovanje poduzeća što će biti i prikazano u radu.

Rad se sastoji od sedam dijelova, pri čemu je uža tematika rada obrađena u drugom i trećem i četvrtom poglavlju.

Nakon uvoda, u drugom se poglavlju objašnjava pojam organizacije poduzeća, kao i njezina svrha te čimbenici koji utječu na njezino oblikovanje.

Treće poglavlje odnosi se na specifičnosti organizacije poslovne funkcije nabave, te određenje njenog značaja i uloge u poduzeću. Također se govori i o organizaciji nabave, odnosno o principima organiziranja poslovne funkcije nabave.

U četvrtom se poglavlju opisuje Grupa Podravka , njezina povijest, razvoj, djelatnost i proizvodi, organizacijska struktura te organizacija poslovne funkcije nabave.

U zaključku se navode stajališta autorice Završnoga rada o specifičnosti organizacije poslovne funkcije nabave i o organizaciji poslovne funkije nabave u promatranom poduzeću.

2. POJAM ORGANIZACIJE PODUZEĆA

Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti određene zadatke s najmanjim mogućim naporom u bilo kojem području života.[1]

Javlja se s pojavom čovjeka. Njome se čovjek počeo baviti istovremeno s početkom obavljanja proizvodnog rada s kojim je uz pomoć primitivnih sredstava za rad, preoblikovao predmete rada u raznovrsne proizvode.

Čovjek nije nikada mogao, a ni danas ne može, bez organizacije. Značenje organizacije mnogo je šire i nije ograničeno samo na čovjekovu gospodarsku djelatnost, već i na njegovu cjelokupnu radnu i životnu aktivnost. Uz pomoć organizacije čovjek svakodnevno na najefikasniji način odrađuje svoje zadatke. Kako je organizacija potrebna u čovjekovu životu tako je potrebna i unutar poduzeća.

Organizacija unutar poduzeća malo je kompliciranija. Važno je efikasno i učinkovito organizirati rad svih radnika na različitim razinama, kako bi se posao mogao obavljati što brže i uz niže troškove.

Pomoću organizacije, realiziraju se najsloženiji zadaci poduzeća, usklađujući različite aktivnosti i funkcije u poduzeću. Kako bi se ostvarili što bolji rezultati uz što manje vremena, potrebno je izgraditi kvalitetnu i odgovarajuću organizaciju sukladno veličini poduzeća.

Da bi se organizacija mogla pravilno definirati, potrebno je izdvojiti njezina osnovna obilježja , koja postoje u svim organizacijama bez obzira na područje u kojem se ostvaruje, razlike u veličini i strukturi pa čak i u vremenu u kojem se izgrađuje.

[1] [1] Pere Sikavica, Mijo Novak (1999.) : Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 13.

Kao bitna obilježja organizacije mogu se navesti sljedeća:

- cilj koji se želi ostvariti,
- skladnost materijalnih sredstava i ljudskog potencijala,
- racionalna uporaba sredstava.[2]

Međutim, poslovna organizacija poduzeća sadržajno nije uvijek ista, već je kvantitativno i kvalitativno različita u pojedinim vremenskim razdobljima. Poduzeće je izloženo neprestanim promjenama, kako unutar poduzeća tako i izvan njega. Upravo o tome treba voditi računa prilikom oblikovanja njegove organizacije. Izloženost promjenama ogleda se u promjeni odnosa između pojedinih elemenata organizacije, ali i u promjeni kvalitete svakog pojedinog elementa.

2.1. Svrha organizacije poduzeća

Značaj organizacije ogleda se u prirodi samog čovjeka kao društvenog bića. Kao takav, čovjek ima potrebu upotrebe svojih fizičkih,i umnih sposobnosti u zajednici kao i potrebu za komuniciranjem sa svojom okolinom.

Ljudska aktivnost kojoj je zadatak uskladiti sve činitelje proizvodnje radi postizanja organizacijske efektivnost jest organizacija rada. Svrha organizacije rada jest ispunjavanje proizvodno-uslužnih odnosno gospodarskih zadataka, te racionalnom upotrebom materijalnih i ljudskih resursa postići optimalne rezultate rada.

Kada se govori o organizaciji poduzeća, bitno je naglasiti da ona obuhvaća cjelokupno poslovanje poduzeća, uključujući i sve poslovne funkcije proizvodnje, prodaje, nabave i ostalih funkcija, dok organizacija rada čini samo dio ukupne organizacije poduzeća.

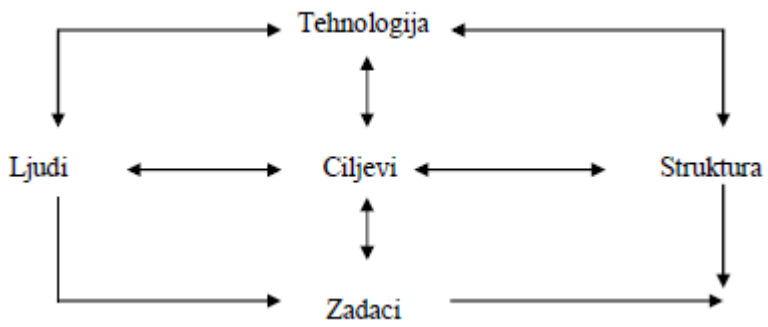
[2] Pere Sikavica, Mijo Novak (1999.) : Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 13.

2.2. Čimbenici oblikovanja organizacije

Na oblikovanje organizacije poduzeća djeluju mnogobrojni čimbenici. Iako su različiti, oni utječu na izbor organizacijske strukture poduzeća, a ipak utjecaj svih čimbenika nije isti. Izučavanjem čimbenika organizacije bavi se velik broj autora, no većina autora slažu se u jednome, a to je da se čimbenici organizacije klasificiraju u dvije osnovne skupine: unutarnji čimbenici i vanjski čimbenici organizacije.

Unutarnji čimbenici, kao što im sam naziv kaže, nalaze se u samoj domeni poduzeća. Za njih je karakteristično to da promjena jednog čimbenika utječe i na promjene ostalih čimbenika, a poduzeće može u potpunosti upravljati njima.

Slika 1. Međusobni odnos unutarnjih čimbenika organizacije



Izvor: Sikavica, P.; Novak, M. (1994.) : Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 73.

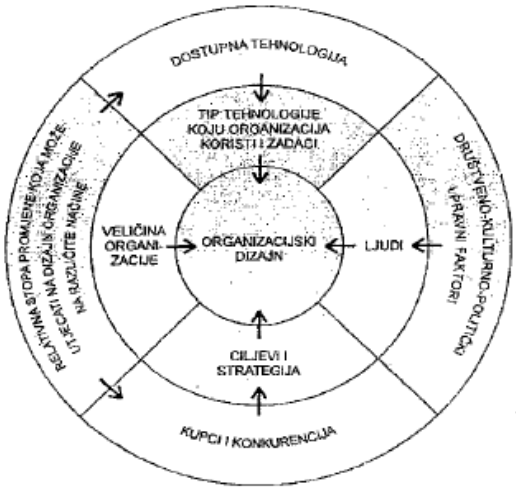
Slika 1. prikazuje karakterističnu interakciju unutarnjih čimbenika poduzeća, odnosno njihovu međusobnu povezanost tako da promjena jednog čimbenika automatski izaziva promjene i ostalih čimbenika. Te promjene mogu biti različitog smjera, odnosno pozitivna promjena jednog čimbenika može negativno utjecati na drugog čimbenika.

Vanjski čimbenici (ili kako se još nazivaju čimbenici okoline) za razliku od onih unutarnjih su takvi da na njih poduzeće ne može ili može, ali u manjoj mjeri utjecati. Bitno je to da se nabedenim čimbenicima poduzeće mora prilagođavati ako želi opstati i razvijati se na tržištu.

Pod okolinom se podrazumijeva samo onaj dio okruženja poduzeća kojeg čine institucije i snage koje imaju ili mogu imati utjecaj na djelovanje i rezultate poduzeća.[3]

Najutjecajnijim čimbenicima okoline na organizaciju poduzeća smatraju se institucionalni uvjeti ili, kako ih se još može nazvati, društveno-kulturni čimbenici, zatim politički i pravni čimbenici, integracijski procesi, tržište odnosno kupci, potom konkurencija i dobavljači te razvoj znanosti i tehnike a u okviru toga i dostupna tehnologija koju poduzeće može koristiti jer je već dostupna na tržištu, ali ju ono ne koristi.

Slika 2. Pregled najvažnijih unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na oblikovanje organizacije



Izvor: Sikavica, P.; Novak, M. (1999.): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str.70

[3] Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (199): Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 174.

Menadžment nema nikakav utjecaj na vanjske čimbenike koji utječu na oblikovanje optimalne organizacije, već ih treba upoznati i svojim aktivnostima im se što bolje prilagođavati. U slučaju da menadžment u tom nastojanju nije uspješan, dovodi u pitanje ostvarivanje općih i posebnih ciljeva poduzeća.

2.3. Organizacija poslovnih funkcija

Poslovne funkcije u organizaciji predstavljaju sredstvo kojim se ostvaruju zadaci unutar organizacije i to takvi zadaci o čijem izvršenju ovisi čitavi rezultat organizacije. Pravilnim provođenjem poslovnih funkcija ostvaruje se svrha poslovanja organizacije.

U organizaciji poduzeća poslovne funkcije čine podlogu koje podupiru i organiziraju odvijanje poslovnih zadataka, pa će tako poslovna funkcija nabave biti odgovorna za pravilno odvijanje i obavljanje poslova nabave, funkcija proizvodnje za procese i zadatke u proizvodnji i tome slično. Pojedine poslovne funkcije se bave organiziranjem onih poslova za koje su odgovorne, a same se funkcije organiziraju ovisno o mnogim čimbenicima organizacije, kao što je primjerice oblik i vrsta strukture organizacije u kojoj se odvijaju pojedine funkcije. Na organizaciju poslovnih funkcija tako utječu : veličina poduzeća, tehnologija, lokacija, integracijski procesi, vrsta organizacijske strukture, te vanjski čimbenici organizacije.[4]

Dakle, organizacija poslovnih funkcija ovisi o veličini i vrsti poduzeća, odnosno, one mogu biti organizirane tako da svaku funkciju obavlja po jedna organizacijska jedinica, ili pak da sve funkcije budu obavljane od jedne jedinice. Poduzeća se ne razlikuju po poslovnim funkcijama, jer svako poduzeće ima isti broj poslovnih funkcija. Dakle, svako poduzeće, kao poslovni subjekt, mora imati sve poslovne funkcije. Ukupan zadatak svakog poduzeća dijeli se na jednak broj posebnih zadataka, tj. poslovnih funkcija.

Problem organizacije poslovnih funkcija leži u tome što svaka pojedina funkcija može biti organizirana u različiomt broju organizacjskih jedinica. Jedna poslovna funkcija može biti realizirana u jednoj organizacijskoj jedinici (stručnoj službi), zatim u dvije ili

[4] Sikavica P., Novak M., op.cit., str 734-736.

više njih, ali isto tako i dio poslovne funkcije može biti organiziran kao jedna stručna služba.

Poslovne funkcije će isto tako biti organizirane ovisno o veličini poduzeća, lokaciji pojedinih njegovih dijelova, kao i značenju pojedinih poslovnih funkcija za to poduzeće.

Različiti stručnjaci različite poslovne funkcije smatraju ključnima u poslovanju nekog poduzeća (ovisno o tipu, vrsti organizacije i sl.). No iako niti jedna poslovna funkcija nije „važnija“ od drugih u smislu da isključivo o njoj ovisi uspjeh poduzeća, te da se ostale funkcije stoga smiju zanemariti, one ipak u nekoj mjeri značajnije određuju i time utječu na organizaciju drugih poslovnih funkcija. Iako su sve poslovne funkcije podjednako važne i moraju biti međusobno usklađene, ipak s obzirom na vrstu poduzeća, u nekim slučajevima veće značenje ima nabava, u drugim prodaja, u trećima npr. poslovna funkcija istraživanja i razvoja. I to je jedan od razloga zbog kojeg će se iste poslovne funkcije posve različito organizirati u istom poduzeću.[5]

[5] Sikavica P., Novak M., op.cit., str. 736.

3. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE POSLOVNE FUNKCIJE NABAVE

Danas je nabava sve manje poslovna funkcija s taktičkim zadacima u svezi s izvršenjem zahtjeva za nabavu uz niske nabavne cijene, a sve više postaje strategijska funkcija koja sve odluke temelji na filozofiji i politici stvaranja vrijednosti i sniženja ukupnih troškova u lancu opskrbe.

Kvalitetno funkcioniranje poslovne funkcije nabave ovisi ne samo o unutarnjim okolnostima već i o vanjskim odnosno tržišnim okolnostima. Vrlo je važno istražiti tržište nabave kako bi se pronašlo najpouzdanije dobavljače, a to su oni s točnim rokovima isporuke te kvalitetnim materijalom.

3.1. Značaj i uloga poslovne funkcije nabave

Dugo se vremena, u ekonomskoj teoriji i praksi, nabava smatrala pomoćnom poslovnom funkcijom, čiji je zadatak bio što povoljnije pribaviti dobra, materijale (sirovine, osnovne i pomoćne materijale, materijale za pogon, dijelove, sklopove, trgovačku robu, investicijska dobra i sitni alat) prema vrsti, kvaliteti i kakvoći i u vrijeme kako se postavljalo u zahtjevima proizvodnje i drugih poslovnih funkcija, odnosno službi poduzeća.[6]

U slučaju da poslovna funkcija nabave uspije nabaviti materijal uz povoljnije cijene, to će neposredno utjecati na sniženje troškova proizvodnje, i obratno.

Pritom ne znači da pri nabavljanju treba voditi brigu samo o cijeni, već treba uzeti u obzir i druge čimbenike poput kvalitete i kvantitete materijala, rokova isporuke i ostalog.

Prema tome, nabava je puno više od pomoćne djelatnosti. Ona je poslovna funkcija prvoga reda, isto kao i proizvodnja i prodaja. Može se reći da je poslovna funkcija nabave temeljna funkcija i u tom smislu što na osnovi nje proizvodno poduzeće po

[6] Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (1999.): Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 258.

prvi puta dolazi u doticaj s tržištem, novim idejama i proizvodima, dobavljačima i svim ostalim segmentima.

Zadaci nabave su istraživanje nabavnog tržišta, ispitivanje i usklađivanje zahtjeva za nabavu materijalne i druge opreme pojedinih organizacijskih jedinica, izrada operativnog plana proizvodnje, ispitivanje ponude, nadzor rokova isporuke, primanje materijala te čuvanje materijala.

3.2. Organizacija poslovne funkcije nabave

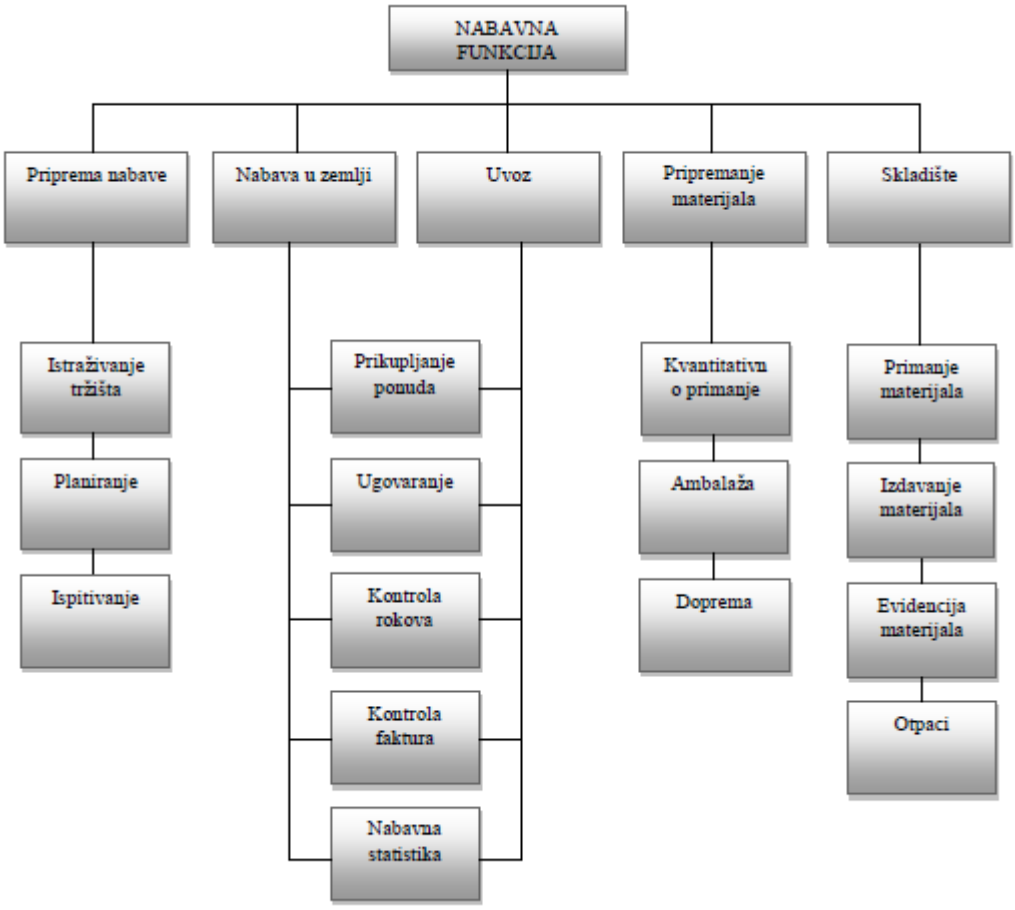
Na položaj poslovne funkcije nabave utječu mnogi čimbenici: vrsta, veličina i lokacija organizacije, količina i asortiman materijala koji se nabavlja, kao i izvor iz kojih se materijal nabavlja i slično. Osim navedenih čimbenika na položaj poslovne funkcije nabave utječe i oblik njezine organizacije.

Kada se govori o organizaciji nabavne službe, ona u osnovi izrasta iz zadataka koje obavlja isto kao i organizacija svake druge službe. Postoji više načina organizacije nabavne službe, a među najpoznatijima su načini organizacije prema osnovnim zadacima koje nabava obavlja, zatim prema materijalima koji se nabavljaju, prema geografskom području odakle se nabavljaju ili pak kombiniranjem više načina. Posebno mjesto u organizaciji poslovne funkcije nabave zauzima skladište. U nekim poduzećima, skladišta se organiziraju kao samostalne organizacijske jedinice izvan nabave ili se organizacijski vezuju uz proizvodnju odnosno funkciju pripreme.

Ekonomski stručnjaci su mišljenja kako je u proizvodnim poduzećima najpogodnije organizacijsko rješenje organizirati skladište u okviru nabavne službe. Na taj se način uspostavlja optimalno rješenje upravljanja materijalom, od određivanja i naručivanja materijala do preuzimanja, transporta i skladištenja, do uporabe u proizvodnom procesu.[7]

[7] Žugaj, M. ; Šehanović, J.; Cingula, M. (199.): Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 262.

Slika 3. Organizacijska struktura poslovne funkcije nabave



Izvor :Sikavica, P.; Novak, M. (1994.) : Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 788.

3.3. Principi organizacije nabave

Principi organizacije podrazumijevaju pravila koja je potrebno stručno i fleksibilno primijeniti u procesu organiziranja.

Postoje mnoga mišljenja kada je riječ o principima organizacije, no principi čije je prihvaćanje i ugradnja u organizacijsku strukturu nabave od presudnog značaja su slijedeći:

- Princip dinamičkog usklađivanja i povezivanja elemenata proizvodnje što obuhvaća kontinuirano istraživanje i realizaciju najpovoljnijeg odnosa među elementima proizvodnje
- Princip podjele rada i specijalizacije radnih mjesta, omogućujući da se rad pojedinog člana organizacije efikasno organizira i prati
- Princip samoorganiziranja proizvođača koji zapravo proizlazi iz prava samoupravljanja i čini njegov sastavni dio, a odnosi se na akcije neposrednih proizvođača za pronalazak najpogodnijih oblika organizacije
- Princip prilagođavanja promjenama u okruženju sustava poslovne funkcije nabave koji utječu na skladniji razvoj poduzeća
- Princip trajnog istraživanja i analiziranja čimbenika koji utječu na organizaciju, prethodno projektiranje i uviđanje nove organizacije ili reorganizacije
- Princip racionalnog korištenja resursa među kojima su najznačajniji ljudski resursi
- Princip standardizacije uz pomoć kojeg se uklanjaju raznolikosti te određuju propisani standardi koji predstavljaju najbolja rješenja za gotove proizvode

Iako postoje još mnogi principi na kojima se temelji cjelokupno poslovanje u poduzeću, organizacija poslovne funkcije nabave ovisi o mnogobrojnim čimbenicima čije je djelovanje promjenjivo. Poslovna funkcija nabave nam ponajprije služi kao sredstvo za uspješno postizanje ciljeva i izvršavanje zadataka nabave i materijalnog poslovanja.

3.4. Politika nabave

3.4.1. Općenito o politici nabave

Politika nabave predstavlja skup zamisli i stavova na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave, te izabiru način, putovi, mjere i sredstva za njihovo racionalno i učinkovito ostvarenje.[8] Koncepcija nabave predstavlja zamisli (nacrt, skicu) načina realizacije politike nabave. Koncepcijom nabave postavljaju se kriteriji ponašanja rukovodstvu i osoblju nabave u rješavanju zadataka nabave na temelju postavljenih ciljeva nabave te filozofije nabave. Prema koncepciji nabave, donose se dugoročne, srednjoročne i kratkoročne poslovne odluke u nabavi te se izabire strategija, odnosno put ostvarenja postavljene filozofije. Filozofija nabave se izražava općim stavovima o djelatnosti i potrebnom ponašanju nabave, kojih se valja pridržavati i o kojima je potrebno stalno voditi brigu u poslovanju i radu nabave.

3.4.2. Instrumenti politike nabave

Instrumenti politike nabave su sve varijable s područja nabave koje utječu na ostvarivanje ciljeva nabave. Prema literaturi nailazi se na razne podjele instrumenata politike nabave koji se razlikuju prema stupnju učestalosti ili značenju njihove primjene u praksi. Tako se neki instrumenti češće navode i detaljnije obrađuju poput: politike količine, politike kakvoće, politike nabavnih cijena i plaćanja, politike izvora i odnosa s dobavljačima, dok se neki rijetko javljaju ili se uopće ne navode (npr. politika oglašavanja, politika oblikovanja proizvoda, politika odnosa s javnošću).

Koliko će se koristiti pojedini instrumenti politike nabave u velikoj mjeri ovisi o odnosima na tržištu, tržišnim aktivnostima i primijenjenim instrumentima politike prodaje dobavljača te je upravo zbog toga potrebna strukturna sličnost politike nabave kupca s politikom prodaje dobavljača, da bi se što bolje i što povoljnije ostvarili ciljevi nabave.

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

[8] Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, menagement., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.61.

3.4.2.1. Politika količina

Nakon istraživanja potreba, nabava mora pribaviti predmete rada određene kakvoće u odgovarajućoj količini i rokovima, kako bi bili pravodobno raspoloživi za proizvodnu potrošnju i prodaju. Pitanje količine nabave pojedinih materijala istodobno je povezano s rokovima isporuke, ali i s politikom skladištenja i zaliha, kao i politikom cijena. Također valja voditi računa o ekonomičnosti nabave, tj. o mogućnostima sniženja troškova nabave, dopreme, skladištenja i zaliha.

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

Ukupna količina nabave (KN) pojedinih predmeta rada određuje se tako da se od plana potrebnih predmeta rada na početku godine (PK) oduzmu postojeće (početne) zalihe (ZP) i dodaju tzv. završne zalihe (ZZ) koje su potrebne za kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije u novom planskom razdoblju, tj. napravi se materijalna bilanca.[9]

$$KN=PK – ZP+ZZ$$

Utvrđena ukupna količina nabave je temelj za planiranje troškova nabave, dopreme, skladištenja i zaliha. Matematičkim proračunom može se izračunati ili optimalna (ekonomična) količina nabave ili optimalni (ekonomični) broj nabavki u planskom razdoblju, što je podloga u vođenju politike količine nabave, količina isporuka i količina dostave materijala na mjestu potrošnje.

Prije donošenja odluke o nabavi potrebno je ispitati:[10]

- kolebanja potrebe materijala u tijeku planskog razdoblja
- je li razdoblje nabavljanja konstantno
- jesu li nabavne cijene fiksne ili se razlikuju zbog popusta i dodataka na različite količine nabave
- jesu li troškovi dopreme fiksni

[9] Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija,management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.66.
[10] Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naknada, Zagreb, 2006., str.66.

- da li su troškovi narudžbe fiksni ili rastu proporcionalno s brojem narudžbi
- rastu li troškovi zaliha i skladištenja proporcionalno s porastom količina
- je li minimalna količina isporuke dobavljača ograničavajući čimbenik nabave
- raspolaže li nabava s dovoljnom količinom obrtnih sredstava
- raspolaže li nabava s odgovarajućim skladištem
- mogu li se kooperacijom u nabavljanju ili skladištenju stvoriti uvjeti za nabavu u optimalnim količinama.

3.4.2.2. Politika zaliha

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

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

Prekonormne zalihe nastaju ako se poremete odnosi između dinamike i količina isporuka, te dinamike i količina potrošnje predmeta rada zbog čega se zalihe povećavaju iznad normativa maksimalne zalihe. Do poremećaja može doći iz više razloga (npr. zbog zastoja u proizvodnji, zbog većih isporuka dobavljača, zbog izmjena plana proizvodnje, promjene strategije nabave itd.). Ako se uspostavi informacijski sustav s povratnim vezama, koji omogućuje brzo reagiranje na otklone u logističkom lancu, posljedice ovog poremećaja mogu se smanjiti. Prekonormne zalihe je u malim količinama moguće eliminirati tako da se zalihe svedu na granice normativa promjenom dinamike i količina isporuke tih predmeta rada od dobavljača. Ako se pojave u velikim količinama ili vrijednostima, onda bi zbog ekonomičnosti poslovanja s materijalima bilo najbolje takve zalihe smanjiti prodajom te uskladiti isporuke materijala

s potrošnjom. Prekonormne zalihe utječu na smanjenje koeficijenata obrtaja materijala pa su jedan od uzroka nastanka nekurentnih zaliha.[11]

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

Nekurentne zalihe potrebnog materijala mogu nastati zbog raznih promjena koje utječu na smanjenje potrošnje određenih materijala, a da te promjene nisu na vrijeme najavljene i da se nije sagledala ekonomičnost tih promjena s aspekta količina materijala na zalihi, ugovorene dinamike i količine isporuke tih materijala.[12]

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

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

Nedostatne zalihe ne zadovoljavaju potrebe procesa reprodukcije jer je isporučeno premalo predmeta rada, predmet rada je isporučen prekasno ili se radi o prostorno neodgovarajućem pokrivanju potreba.[13]

[11] Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada,Zagreb, 2006., str.68.
[12] Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija,management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.,str.69.
[13] Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.71.

3.4.2.3. Politika kakvoće

Ovom se politikom definira podloga određivanja i ostvarivanja ciljeva koji se odnose na vrste i osobine predmeta nabave. Kakvoća je kriterij čije ispunjenje ima odlučujuće značenje za izbor ponude dobavljača. Zahtjevima korisnika i uvjetima primjene dobara definira se potrebna kakvoća. Može se odrediti kao osobina materijala, proizvoda ili usluga relevantnih za ispunjenje ciljeva namjene dobara i/ili usluga (dimenzije materijala, kemijski sastav, fizikalna svojstva, biološka svojstva, optička svojstva, funkcionalnost, ekološke osobine...).[14]

Za potrebe nabave valja navesti značajke kakvoće s podacima o toleranciji. Specifikacija zahtjeva kakvoće predmeta nabave može se napraviti na razne načine: od navođenja trgovačkog naziva (marke) proizvoda do navođenja podataka o osobinama i granicama tolerancije. Klasična kontrola kakvoće organizirana je kod dobavljača (posjet pogonima). U slučajevima uobičajenih trgovačkih marki materijala i serijskih proizvoda ispituje se postoji li svjedodžba (certifikat) neovisne organizacije o propisanoj normi kakvoće. Najpoznatije danas takve svjedodžbe jesu ISO 9001-9004, kojima u Europskoj uniji odgovaraju oznake EN 29001-29004. Osiguranje kakvoće ne isključuje mjere kontrole kakvoće, nego ih proširuje na planiranje kakvoće i ispitivanje kakvoće te mjere izbjegavanja grešaka tijekom procesa proizvodnje, odnosno obavljanja usluga.[15]

Politika osiguranja kakvoće u nabavi provodi se djelotvornom kooperacijom s dobavljačima glede unapređenja razine kakvoće njihovih proizvoda/usluga te sudjelovanjem predstavnika nabave u planiranju i provedbi svih mjera ispitivanja kakvoće i eliminiranja uzroka greške proizvoda/usluga.

Kako bi se povećala kakvoća isporuke, tj. pouzdanost isporuke bez grešaka, pravodobno i na pravom mjestu, djelatnici nabave moraju pomoći dobavljačima tako da ih upoznaju sa značenjem njihovih proizvoda/usluga za cijeli sustav.

Suvremeni menadžment kakvoće orijentiran je na povezivanje zahtjeva svih faza proces stvaranja vrijednosti i korištenja proizvoda/usluga radi ostvarenja potrebne

[14] Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.90.
[15] Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.97.

kakvoće. Ona se odnosi na učinke poduzeća kao cjeline, a i pored kakvoće proizvoda odnosi se na dokumentaciju za primjenu proizvoda, na količinske i vremenske zahtjeve zadovoljavanja potreba, na inovacije kakvoće i dr., tj. na kakvoću ukupnog poslovanja što se označava kao „Total Quality Management“ (TGM) ili kakvoća ukupnog poslovanja. Sustav TQM-a moraju prihvatiti i rukovoditelji i djelatnici. S dobavljačima se mora provoditi razmjena informacija, ideja i prijedloga u svezi kakvoće dobara i usluga te poslovanja s njima. Jedna i druga strana mora ukazivati na teškoće, s ciljem da ih se pravodobno i na vrijeme ukloni.

4. ORGANIZACIJA POSLOVNE FUNKCIJE NABAVA NA PRIMJERU GRUPE PODRAVKA

4.1. Povijest Grupe Podravka

Podravka je hrvatsko prehrambeno i farmaceutsko poduzeće koje proizvodi visokokvalitetne proizvode prepoznate u više od 60 zemalja diljem svijeta. Danas se ubraja među vodeća poduzeća u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Osnovana je u Koprivnici 1934. godine. Samo ime poduzeća Podravka potječe od naziva za stanovnicu Podravskoga kraja, u kojem se nalazi sjedište poduzeća. Poduzeće (Slika 4.) danas broji nešto više od 6000 zaposlenika.

Početak priče o Podravci počinje 1934. godine kada su braća Marijan i Matija Wolf osnovali radionicu za preradu voća i tvornicu pekmeza. Trinaest godina kasnije ta se tvornica nacionalizirala te dobiva ime koje nosi i danas – Podravka. Podravka je započela sa proizvodnjom konfitura, proizvoda fine marmelade, a nedugo kasnije, započinje i proizvodnju kandiranog voća, žele bombona, voćnih sirupa, senfa, kečapa, voćnih vina, sušenog povrća, sterilizirane mahune i graška te mesnih konzervi.

Slika 4. Logo Grupe Podravka d.d.

Izvor: www.podravka.hr (01.09.2019.)

Godina 1957. obilježena je kao značajna godina za Podravku kada je započeta proizvodnja poznatih juha iz vrećica. Pijetao na Podravkinoj kokošjoj juhi postaje simbol dobre domaće juhe u vrećici koja se kuha samo 5 minuta i izvanredna je pomoć zaposlenoj domaćici.

Profesorica Zlata Bartl je 1959. godine skupa sa svojim timom stvorila Vegetu – najpoznatiji univerzalni dodatak jelima koji se proizvodi više od pola stoljeća i prodaje u više od 50 zemalja na pet kontinenata. Zahvaljujući tom „izumu“, Podravka je postala globalna kompanija.

Na ambalažu Vegete, 1964. godine dodaje se lik kuhara koji je do danas ostao jedan od prepoznatljivih elemenata Vegetine ambalaže. Tri godine kasnije Vegeta se otisnula u svijet – prve suradnje s inozemnim partnerima, te prvi izvoz u Mađarsku i Rusiju.

Godine 1970. punionica mineralne vode u Lipiku ulazi u sustav Podravke. Iste godine započinje i proizvodnja Čokolina, dječje hrane sa zaštitnim znakom medvjedića nazvanog Lino. Nakon dvije godine, u Ludbregu je osnovano poduzeće Belupo koje započinje s proizvodnjom kozmetike i lijekova, a već 1981. je izgrađena i u industrijskoj zoni u Koprivnici. Podravka je 1993. godine privatizirana i registrirana kao dioničko društvo.

Tijekom niz godina, Podravka je proizvodila više različitih juha u vrećici, mineralna voda dobila je naziv „Studenac“ , započeta je i proizvodnja „Studene“-prirodne izvorske vode. Također je otvorena i tvornica Vegete, juha i praškastih proizvoda u Poljskoj. Podravka je 2002. godine preuzela porečko poduzeće Ital-Ice (proizvođač kvalitetnog sladoleda, slastica i distributera smrznute hrane) kao i češku tvrtku Lagris, a 2006. kupila je brand Eva.

Podravka također posjeduje i kulinarsku web stranicu Coolinarika.com. Svojom kampanjom „Okusi za sve jezike“ obilježila je ulazak Hrvatske u EU.

Godine 2015. Grupa Podravka ostvarila je najveću akviziciju u svojoj povijesti, kupivši slovensku prehrambenu kompaniju Grupu Žito. Svojih 70 godina uspješnog poslovanja obilježila je 2017. godine kampanjom „Znamo kamo idemo, jer znamo odakle dolazimo“.

Prethodne 2018. godine svojom izvrsnošću u svim poslovnim segmentima i trudom svojih zaposlenika, Grupa Podravka ostvarila je povijesno dobre rezultate. Ostvareni su značajni iskoraci glede ključnih izvoznih tržišta, ostvareni su zacrtani poslovni ciljevi, posebice oni vezani uz poboljšanje prava i materijalnih uvjeta zaposlenih. Tako je 2018. godine Podravkinim zaposlenicima s najnižom plaćom, ostvareno povećanje iste za oko 1000 kuna.

4.2. Djelatnost i proizvodi Grupe Podravka

Grupa Podravka je tijekom 2018. godine bila registrirana za obavljanje ukupno 63 poslovne djelatnosti (prema izvatku iz Sudskog registra Trgovačkog suda u Varaždinu) a broj zaposlenih bio je nešto viši od 6 500.

Zahvaljujući povjerenju potrošača, Podravka je postala prehrambeni brand broj 1, ne samo u Hrvatskoj već u cijeloj regiji, a prepoznatljiv je i brand i na ostalim stranim tržištima. Visoku kvalitetu proizvoda jamče izvrsne sirovine, moderni tehnološki procesi i znanje. Također, Podravkine proizvode (Slika 5.) karakterizira brza i jednostavna priprema uz koju se istodobno može iskoristiti i kulinarska maštovitost. Tijekom svog poslovanja, Grupa Podravka nastoji poštivati tradiciju i pritom ju povezivati s najsuvremenijim metodama i tehnološkim dostignućima, pomoću kojih postavlja standarde i stvara najnovije trendove kao što su:

- VEGETA – već 59 godina najpoznatiji Podravkin brand, u čijem se širokom sortimanu nalaze isključivo proizvodi najviše kvalitete, a koji uključuju univerzalne dodatke, specijalne dodatke, mješavine za pripremu jela, juhe i začine.
- PODRAVKA JUHE – među potrošačima omiljene osobito svi oni koji vole krem ili bistre juhe, jednostavne za pripremu.
- LINO DJEČJA HRANA – pruža sve sastojke nužne za djetetov rast i razvoj. Uz dječju hranu, u Lino se asortimanu nalaze i ukusni kremni namazi Lino Lada, koje su prigodne slastice za sve generacije.
- DOLCELA – visokokvalitetni proizvodi za brzu i jednostavnu pripremu slastica, od jednostavnih malih deserata do svečanih torti i kolača.

- EVA I MIRNA – najbogatiji asortiman ribljih proizvoda koji se pripremaju od najkvalitetnijih dijelova ribe.
- FANT – veliki izbor Fant dodataka jelima obogatit će svako kulinarsko umijeće, a duljina pripreme obroka će se znatno smanjiti, ostavljajući dovoljno slobodnog vremena.
- I OSTALI - Podravka prerađevine voća (džemovi, kompoti, med), Podravka povrće, Podravka proizvodi od rajčice, Podravka čaj, Podravka mesni proizvodi i gotova jela, Podravka kondimente, 1001 Cvijet, Gorenjka, Žito, Zlatno polje, Kviki, Šumi, Belupo, Natura, Maestro).

Slika 5. Logotipi Podravkinih brendova



Izvor: www.podravka.hr (01.09.2019.)

Ovako široki asortiman omogućava Podravka Grupi da uspješno balansira dobitcima i gubicima između brendova i segmenata asortimana. To znači da ima mogućnost da neuspjeh određenog proizvoda nadoknadi uspjehom drugog, ali i da daljnjim ulaganjem u slabiji segment ostvari dobitke u budućnosti.

4.3. Vizija, misija i strateške odrednice

Ključni cilj Podravke je razvijati se u visoko diferenciranim te strateškim poslovnim programima kao što su dodaci jelima, polugotova jela, dječja hrana, pića te farmaceutski proizvodi. Izgradnjom jakih marki i brendova težit će dugoročnoj profitabilnosti kompanije.

Vizija Podravke je poboljšanje svakodnevne kvalitete života svojih potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti, a misija da nudi inovativna kulinarska iskustva i zdrava životna rješenja za svoje kupce.

Neki od najvažnijih Podravkinih općih ciljeva su: biti vodeća prehrambena kompanija na osvojenim tržištima, prepoznatljivost glede ponude farmaceutskih proizvoda, boljim financijskim upravljanjem Podravka Grupe omogućiti poboljšanje novčanog toka za nesmetano poslovanje kao i stabilnost kompanije, smanjiti troškove nabave, prodaje i distribucije te općih i administrativnih troškova. Također, cilj je više ulagati u marketing i istraživanje i razvoj proizvoda. Uz prethodno navedene ciljeve Podravka se vodi i strateškim smjernicama kao što su :

- isticanje od drugih poduzećaa po sposobnosti razumijevanja potreba potrošača, vlastitim markama proizvoda, visokoj kvaliteti samih proizvoda ali i poslovnih procesa
- rast prodaje ostvarit će se organskim rastom, razvojem svojih ključnih brendova, strateškim savezima u distribuciji i ostalim dijelovima lanca vrijednosti te akvizicijama
- daljnja internacionalizacija, odnosno proširenje asortimana u strateškim poslovnim programima
- imati vrhunsku svjetsku tehnologiju
- pridonijeti razvoju opće društvene zajednice
- doprinijeti razvoju hrvatskog gospodarstva
- itd.

Kreativnost, povjerenje, strast, zadovoljstvo potrošača i izvrsnost jesu temeljne vrijednosti poduzeća. Poslovanje se vodi prema načelima održivog razvoja, a resurse nastoje koristiti optimalno. Veliku pažnju stavljaju na očuvanje okoliša te razvoj okoline i društva.

4.4. Organizacijska struktura poduzeća

Organizacija poslovanja Grupe Podravka sastoji se od dva strateška poslovna područja:

- prehrane i
- farmaceutike.

Operativno poslovanje strateškog poslovnog područja prehrana može se pratiti kroz poslovanje šest poslovnih programa vezanih uz pojedine grupe proizvoda: Žito i Lagris, kulinarstvo, Podravka hrana, dječja hrana, slastice i snack, mesni proizvodi, jela i namazi te riba.

U skladu sa strateškim ciljem jačanja internacionalizacije poslovanja, operativno poslovanje na razini tržišta orijentirano je kroz tržišne regije:

- regiju Adria
- internacionalna tržišta.

Regiju Adria čini tržište Republike Hrvatske zajedno s tržištem jugoistočne Europe. Internacionalna tržišta obuhvaćaju tržište centralne i zapadne Europe i prekooceanskih zemalja, tržište istočne Europe i nova tržišta.

Upravljanje operativnom efikasnosti i lancem opskrbe kao treće bitno područje koje odražava fokus na profitabilnosti i troškovnoj efikasnosti, s posebnim naglaskom na upravljanje lancem opskrbe kroz funkcije proizvodnje, logistike, nabave i poljoprivrede.

Kao podrška organizaciji grupe u cjelini, važan dio poslovne organizacije Grupe Podravka su i korporativne funkcije. Svako strateško poslovno područje organizacijski je strukturirano kroz sektore, službe i odjele. Korporativne funkcije pružaju podršku ukupnom poslovanju i osiguravaju primjenu jedinstvenih korporativnih standarda na razini Grupe Podravka. Korporativne funkcije podrške imaju centralnu organizaciju.

Korporativne funkcije su: ljudski potencijali i pravo, korporativna i informacijska sigurnost, riznica, korporativno računovodstvo i porezi, kontroling i informatika ali i korporativni marketing i komunikacije te istraživanje i razvoj.

Organizacijska struktura Grupe Podravka sadrži i funkciju interne revizije koja djeluje kao neovisna funkcija.

Kao podrška poslovanju na razini Grupe postoje i upravljačke službe: ured uprave, globalni razvoj poslovanja, poslovna kvaliteta i održivi razvoj i uredi potpredsjednika.

Globalni razvoj poslovanja zadužen je za pružanje podrške upravi društva glede strateškog upravljanja, definiranja i provođenja dugoročne razvojne strategije i poslovnog razvoja i određivanja strateških ciljeva. Poslovna kvaliteta i održivi razvoj zadužena je za implementaciju, održavanje i razvoj integriranog sustava upravljanja koji se temelji na normama ISO 9001, ISO 22000, HACCP i ostalim normama i propisima koji se tiču prehrambene industrije, kao i ostalim normama koje se ne odnose izravno na prehrambenu industriju: ISO 27001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 i sl.

Strateško poslovno područje farmaceutika organizirano je kao Grupa Belupo, a poslovanje Grupe Belupo organizirano je kroz sljedeće organizacijske cjeline:

- tržište RH
- marketing
- prodaja
- logistika
- međunarodna tržišta
- razvoj poslovanja i registracije
- proizvodnja
- nabava
- istraživanje i razvoj te
- kontrola kvalitete.

Korporativne funkcije podrške su: pravni i zajednički poslovi, kontroling, riznica, računovodstvo, upravljanje kvalitetom.

Na razini upravljačkih službi su; ured uprave, odnosi s javnošću, razvoj ljudskih potencijala i tim za strateške projekte.

4.5. Organizacija poslovne funkcije nabave u poduzeću

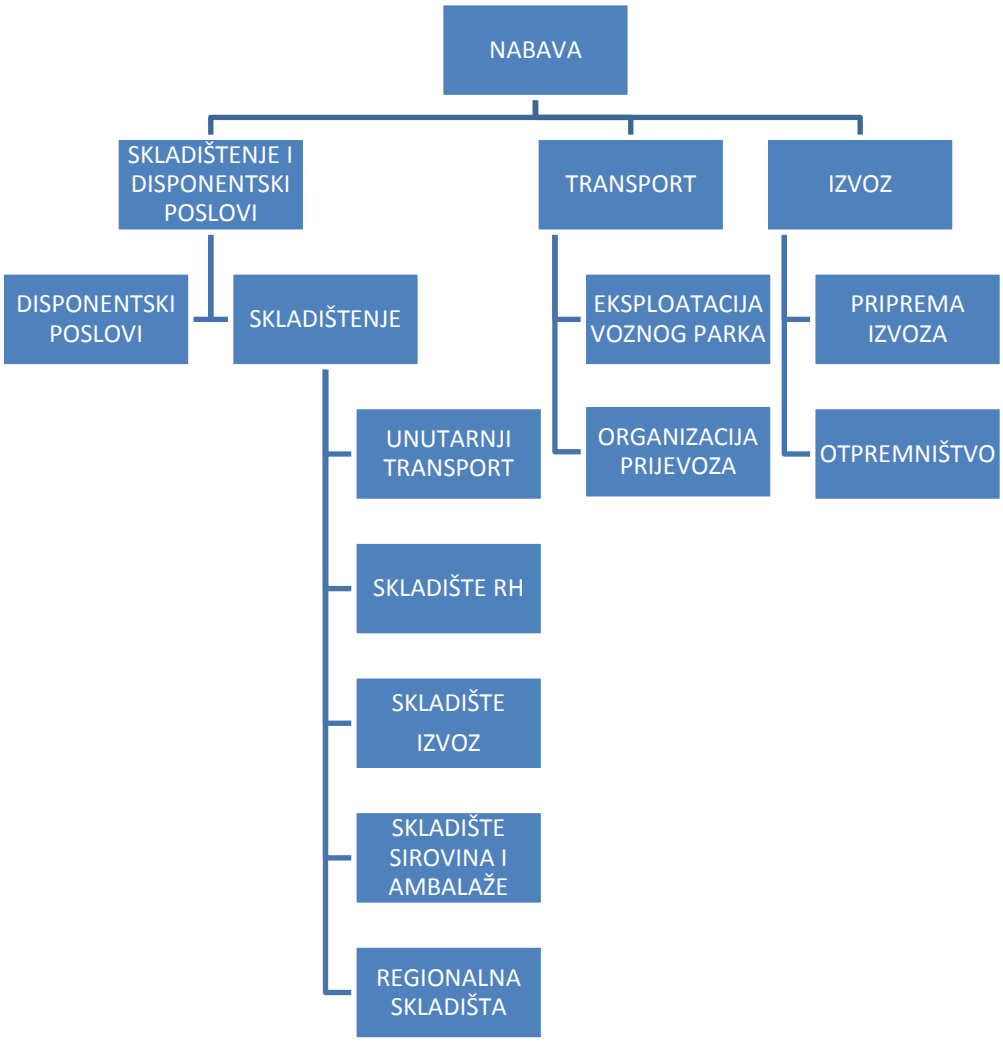
Upravljanje odnosima s dobavljačima od strateške je važnosti za Grupu Podravka. Dobavljači su klasificirani prema njihovoj strateškoj važnosti odnosno prema dodanoj vrijednosti za poduzeće. Kod svih se nabavnih kategorija nastoji imati barem dva dobavljača, od kojih je jedan obično veći, a drugi je izazivač. Upravo radi toga se, u pravilu, s dobavljačima rade općeniti ugovori bez roka trajanja koji se svake godine ugovore količinama i cijenama za tu godinu, nakon što se provede natječaj.

Natječaji se rade za sve nabavne kategorije ili se ciljano, kroz istraživanje tržišta i praćenje konkurencije, pronalaze ponude od potencijalnih partnera, ovisno o vrsti robe, u okruženju ili diljem svijeta. Od 2016. godine Grupa koristi aplikaciju e-Ugovaranje putem koje se kvalitetnije vode pregovori i postižu povoljnije cijene sirovina. Stvaranje partnerskih odnosa s dobavljačima jedan je od glavnih ciljeva dobavnih lanaca, čime se osigurava pravovremena isporuka proizvoda u ugovorenoj količini i kvaliteti te održivoj i konkurentnoj cijeni. U skladu s Podravkinom korporativnom strategijom i etikom poslovanja, od svih se dobavljača, bez obzira na njihov geografski položaj, ekonomski status ili sl., zahtijevaju strogi parametri kvalitete i ponašanje.

Putem ISO audita dobije se najcjelovitija slika o dobavljaču i to kroz ocjenjivanje dobavljača prema različitim kriterijima. Od velikog je značaja da dobavljač ima sve potrebne certifikate (IFS, BRC, GLOBALGAP, FSSC 22000, ISO 9001, ISO 14001, HACCP, OHSAS 18001 i druge) te da vodi brigu o zaštiti okoliša i održivom razvoju.

Kako bi se dobili što kvalitetniji i prikladniji gotovi proizvodi za kupca, u Grupi Podravka se kroz blisku suradnju s dobavljačima nastoje prilagoditi i optimizirati svi korišteni materijali. Sukladno tome, ponekad i sami dobavljači sugeriraju nove materijale koji su prihvatljiviji za okoliš i društvo. Vodeći brigu o zdravlju potrošača, koriste se sirovine s blagotvornim utjecajem na ljudski organizam i nastoji se razviti funkcionalne proizvode. Samim time nastoje se razviti proizvodi koji izravno ili neizravno utječu na uštedu materijala, energije i vode, čime se smanjuje utrošak resursa u proizvodnji. Stručnjaci u Grupi Podravka su konstantno posvećeni smanjenju udjela i mase ambalažnih materijala koji se koriste u proizvodnji gotovih proizvoda.

Grafikon 1. Organizacija poslovne funkcije nabave u Grupi Podravka



Izvor: Podravka Godišnje izvješće 2018.

4.5.1. Kontrola kvalitete

Proces kontrole kvalitete započinje kontrolom sirovina u skladu s važećim protokolima HR/EU i zemalja u koje Podravka izvozi svoje proizvode. Prije uporabe u proizvodnji, sirovine prolaze višestruku kontrolu koja obuhvaća provjeru ulazne dokumentacije, nadzor nadležnih inspekcijskih tijela te analitičku provjeru u laboratorijima kontrole kvalitete Podravke i vanjskim akreditiranim laboratorijima. Prije izlaska na tržište, verifikacija svih proizvodnih faza nastavlja se kontrolom poluproizvoda i gotovih proizvoda.

Planovi kontrole kvalitete postavljeni su u skladu sa zakonskom regulativom i zahtjevima specifikacije, a temelje se na procjeni rizika i analizi trendova.

Podravkini laboratoriji prepoznatljivi su i cijenjeni od struke zahvaljujući znanju i kompetencijama djelatnika. Kontrola kvalitete Podravke jedan je od najaktivnijih članova u udruženju hrvatskih laboratorija CROLAB, a od 2010. godine inicira i vodi međulaboratorijska usporedbena ispitivanja između akreditiranih i neakreditiranih laboratorija s područja regije.

Uspostavljena je i služba poslovna kvaliteta za sustavni pristup upravljanju, standardizaciju i poboljšavanje poslovnih procesa.

Slika 6. Kontinuirano poboljšavanje sustava upravljanja, utemeljeno na Sustavu upravljanja kvalitetom ISO 9001:2008 i na Sustavu upravljanja sigurnošću hrane ISO 22000:2005.



Izvor: www.podravka.hr (01.09.2019.)

Sustav upravljanja poduzeća temelji se na procesnom pristupu prikazanom na Slici 6.

4.5.2. Kontrola količine

Pod kontrolom količine podrazumijeva se način na koji se održava ili definira razina zaliha sirovina u Grupi Podravka . Grupa Podravka upravlja zalihama putem SAP sustava, čije je uvođenje započelo 1999. godine. Svaki proizvod koji dolazi u skladište ima svoj identifikacijski broj i njegovo kretanje skladištem je automatizirano. Razina zaliha se definira za svaku pojedinu šifru materijala ovisno o ciljevima i karakteristika koje oni posjeduju, a neke od tih karakteristika bitnih prilikom planiranja proizvodnje, odnosno definiranja zaliha jesu: veličina planirane potražnje, definirana važnost proizvoda kroz ABC analizu, točnost proizvoda, minimalne serije proizvodnje te tehnološki postupak proizvodnje.

Definiranje razina zaliha kod nabave materijala izrade ovisi o: bilanciranim količinama, dostupnosti materijala na tržištu, zemlji porijekla, vrijeme isporuke od narudžbe do isporuke te kontrole kvalitete.

Polazeći od karakteristika svake pojedine šifre u SAP[16] sustavu, definiraju se razni parametri pomoću kojih se definira optimalna razina zaliha za svaki materijal. Također, na visinu zaliha utječu i parametri vezani za definiranje sigurnosne, optimalne, maksimalne ili minimalne zalihe.

[16] Složeni informacijski sustav koji se primjenjuje u kompletnom poslovanju (Hrčak.srce.hr)

5. ZAKLJUČAK

U Završnom radu je obrađena tema specifičnosti organizacije poslovne funkcije „nabave“ kroz teorijski i praktični dio. U širem smislu, nabava je opskrba poduzeća sredstvima za proizvodnju i uslugama, i to je jedna od osnovnih poslovnih funkcija. Od nabave se očekuje da pravodobno osigura sirovine, opremu, investicije, ambalažu i sve potrebno za nesmetano odvijanje proizvodnje.

Uz kupnju, nabava uključuje i aktivnosti koje joj prethode, kao što su istraživanje tržišta, planiranje nabave, organizacija nabave, izbor dobavljača, te aktivnosti koje joj slijede, kao što su kontrola kvalitete, prijem i skladištenje i plaćanje. Za uspješnost nabave važno je pratiti cijene sirovina i materijala na svjetskim tržištima, pomoću kojih će se donositi odluke kako za trenutno tako i za buduće poslovanje.

Od velike je važnosti dobro planiranje nabave kako bi se osigurao odgovarajući asortiman, odgovarajuće kvalitete, količine, cijene, u pravo vrijeme, na pravom mjestu i uz najniže troškove. Također je bitno, graditi i razvijati suradnju s dobavljačima, odnosno stvoriti partnerske odnose.

Analizirajući proces nabave na primjeru Grupe Podravka, može se zaključiti da je vrlo važno nabaviti kvalitetnu sirovinu kako bi se u konačnici dobio vrhunski proizvod. Temeljem istraživanja i navedenih činjenica, zaključak je da Geupa Podravka koristi optimalan oblik organizacijske strukture nabave, što dokazuje svojim vrlo uspješnim poslovanjem, ekonomičnosti, fleksibilnosti i likvidnosti. Veliku pozornost Grupa Podravka stavlja na stvaranju partnerskim odnosa s dobavljačima, za koje je bitno da ispunjavaju preduvjete vezane uz kvalitetu, cijene i rokove isporuke, te da nude rješenja u skladu s najnovijim dostignućima unutar svojih industrija.

Podravka d.d. ostvaruje promet s dobavljačima iz 70 zemalja svijeta, no znatan dio prometa ostvaruje s lokalnim i primarnim proizvođačima te tako doprinosi razvoju i stabilnosti lokalnih zajednica.

Autorica rada zaključuje da je poslovna funkcija nabave dobro uređena i organizirana u promatranom poduzeću te da uspijeva osigurati poduzeću optimalnu količinu materijala i robe.

Osim toga, poduzeće bilježi i dobre financijske rezultate, što se očekuje i u budućnosti, a zasigurno određeni doprinos tome daje i dobro organizirana poslovna funkcija nabave.

6. LITERATURA

Knjige:

1. Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.
2. Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija., 3.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999.
3. Žugaj, M. ; Šehanović, J.; Cingula, M. (199.): Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 262.
4. Ferišak, V., Stihović L., Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, 1989.

Internet izvori:

1. Podravka internet stranica, www.podravka.hr
2. Uloga informacijskih sustava u upravljanju materijalima i zalihama, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Sekso, Marijan,) No. 1. 2011. www.hrčak.srce.hr (pristupljeno dana 01.09.2019.

7. POPIS SLIKA

Slika 1. Međusobni odnos unutarnjih čimbenika organizacije

Slika 2. Pregled najvažnijih unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na oblikovanje organizacije

Slika 3. Organizacijska shema nabavne funkcije

Slika 4. Logo Grupe Podravka d.d.

Slika 5. Logotipi Podravkinih brandova

Slika 6. Kontinuirano poboljšavanje sustava upravljanja, utemeljeno na Sustavu upravljanja kvalitetom ISO 9001:2008 i na Sustavu upravljanja sigurnošću hrane ISO 22000:2005.

8. POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Organizacija poslovne funkcije nabave u Grupi Podravka

SAŽETAK

Za svako poduzeće nužno je imati dobru i efikasnu organizaciju poslovanja , kako bi se u što kraćem vremenu i uz što manje troškova realizirali zadaci poduzeća. Bitna obilježja svake organizacije jesu:

- cilj koji želi ostvariti,
- skladnost materijalnih sredstava i ljudskog potencijala i
- racionalna uporaba sredstava.

Važnost organizacije poduzeća jest ispunjavanje gospodarskih zadataka, te racionalnom upotrebom materijalnih i ljudskih resursa postići optimalne rezultate rada.

Prilikom oblikovanja organizacije, poduzeće se susreće s čimbenicima čiji utjecaj djeluje na samo oblikovanje organizacije, a ti se čimbenici klasificiraju u dvije skupine: unutarnje i vanjske čimbenike.

Za unutarnje čimbenike karakteristično je to da se nalaze unutar samog poduzeća te poduzeće može u potpunosti upravljati njima, a to su: ciljevi, tehnologija, struktura, zadaci, ljudi.

Kod vanjskih čimbenika poduzeće nema utjecaja, ili pak ima, ali u manjoj mjeri. Važno je to da se njima poduzeće mora prilagođavati ako želi opstati na tržištu. neki od najutjecajnijih vanjskih čimbenika jesu : društveno- kulturni, politički i pravni čimbenici, tržište odnosno kupci , konkurencija i dobavljači te razvoj znanosti i tehnike.

Kada se govori o organizaciji poslovnih funkcija poduzeća, točnije u ovom radu o poslovnoj funkciji „nabave“, tada veliku važnost zauzima oblik poduzeća, odnosno veličina proizvodnje ili usluga koju to poduzeće ima. Nabava kao poslovna funkcija ima zadatak istražiti nabavno tržište, ispitati i uskladiti zahtjeve za nabavu materijalne i druge opreme, izraditi operativni plan proizvodnje, ispitati ponudu, nadzirati rokove isporuke, te primitak i čuvanje materijala. U teoriji postoje principi pomoću kojih se nabavna funkcija lakše organizira, a oni jesu:

- princip dinamičkog usklađivanja i povezivanja elemenata proizvodnje,
- princip podjele rada i specijalizacije radnih mjesta,
- princip organiziranja proizvođača,

- princip prilagođavanja promjenama u okruženju sistema ,
- princip trajnog istraživanja i analiziranja čimbenika i njihovog utjecaja,
- princip racionalnog korištenja resursa i
- princip standardizacije

Osim principa, postoje i politike nabave na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave, tijek, mjere i sredstva za njihovo racionalno i učinkovito ostvarenje. Politike nabave imaju svoje instrumente pomoću kojih ostvaruju zacrtane ciljeve, a neki od češće korištenih jesu:

- politika količine,
- politika zaliha i
- politika kakvoće.

Specifičnosti organizacije poslovne funkcije „nabava“ analizirano je na primjeru Grupe Podravka polazeći od pozicije poduzeća na tržištu te vizije i misije poduzeća.

Ključne riječi : organizacija, čimbenici, nabavna funkcija, principi, politike, Podravka d.d.

SUMMARY

For every company it is necessary to have a good and efficient organization of business, in order to accomplish the tasks of the company in the shortest possible time and at the least possible cost. Essential features every organization is:

• the goal it wants to achieve,

• the consistency of material assets and human potential and

• rational use of funds.

The importance of company organization is to fulfill economic tasks and to achieve optimal results of work by rational use of material and human resources.

When designing an organization, the company encounters factors whose impact affects the shaping of the organization itself, and these factors are classified into two groups: internal and external factors.

Internal factors are characteristic of being within the enterprise itself, and the enterprise can fully manage them, namely: goals, technology, structure, tasks, people.With external factors, the company has no influence, or there is, but to a lesser extent. The important thing is that the company must adapt to them in order to survive in the market. Some of the most influential external factors are: socio-cultural, political and legal factors, market or customers, competition and suppliers, and the development of science and technology.

When it comes to the organization of business functions of an enterprise, more specifically in this paper on the function "Procurement", then the form of the enterprise, that is, the size of production or services that the enterprise has, is of great importance. Procurement, as a function, has the task of investigating the procurement market, examining and harmonizing requirements for the procurement of material and other equipment, developing an operational production plan, examining the supply, monitoring delivery times, and receiving and storing materials. In theory, there are principles that make the purchasing function easier to organize, and they are:

• the principle of dynamic alignment and integration of production elements,

• the principle of division of labor and specialization of jobs,

• the principle of organizing producers,

• the principle of adaptation to changes in the system environment,

• the principle of continuous research and analysis of factors and their impact,

• the principle of rational use of resources and

• standardization principle

In addition to the principles, there are procurement policies that determine the objectives of the procurement business, the course, measures and resources to achieve them rationally and effectively. Procurement policies have their own instruments to help them achieve their goals, and some of the more commonly used ones are:

• quantity policy,

• inventory policy and

• quality policy.

Specifics of the organization of the business function "Procurement" to Group Podravka starting from the very position of the company in the market and the vision and mission of the company.

Keywords: organization, factors, purchasing function, principles, policies, Podravka d.d.