

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA NABAVE U POSLOVNIM PROCESIMA

ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF PROCUREMENT BUSINESS PROCESS

Ljudevit Krpan, Diana Varga, Robert Maršanić

Stručni članak

Sažetak: Nabava se nekada u prošlosti bavila uglavnom administrativnim poslovima naručivanja i reklamiranja nedostataka isporučene robe te skladištenja i izdavanja materijala prema zahtjevima korisnika. Danas je nabava sve manje funkcija s taktičkim zadacima u svezi s izvršenjem zahtjeva za nabavu uz niske nabavne cijene, odnosno ona sve više postaje strategijska funkcija koja svoje odluke temelji na filozofiji i politici stvaranja vrijednosti i sniženja ukupnih troškova u lancu opskrbe. Stoga se ovaj rad bazira na radnoj hipotezi koja glasi: Odabir optimalnog oblika organizacijske strukture nabave te optimizacija službe nabave u znatnoj mjeri utječe na poslovanje i poslovni rezultat tvrtke. Svrha ovog rada je dokazati da optimalni oblik organizacijske strukture nabave utječe na efikasnost poslovanja te na mogućnost optimizacije službe nabave u tvrtkama. Cilj istraživanja je da se kroz teoretska i praktična istraživanja istaknu temeljni organizacijski oblici službe nabave u tvrtkama i javnim tijelima te da se prikaže primjer organizacije službe nabave u tvrtci koja se bavi izradom drvenih modela za ljevaonice.

Ključne riječi: nabava, organizacija nabave, organizacijska struktura, služba nabave.

Professional paper

Abstract: In the past, procurement mainly dealt with administrative tasks regarding ordering goods and reporting defects on the delivered goods, as well as storing and issuing of materials according to user requirements. Today, the procurement is to a lesser degree a function with tactical tasks related to carrying out requests for procurement at low purchase price, as is increasingly becoming a strategic function whose decisions are based on the philosophy and policy of value creation and reduction of overall costs in the supply chain. Therefore, this paper is based on the following research hypothesis: Selection of optimal organizational structure of supply and procurement service optimization significantly affects the operations and business results of the company. The purpose of this paper is to demonstrate that the optimal form of the organizational structure of procurement affects the efficiency of operations and ability to optimize procurement service in companies. The research objective is to highlight the basic organizational forms of procurement service in companies and public bodies through theoretical and practical studies and to present an example of organization of procurement service in a company that manufactures wooden models for foundries.

Keywords: procurement, procurement organization, organizational structure, services procurement.

1. UVOD

Nabava se u prošlosti bavila uglavnom administrativnim poslovima naručivanja i reklamiranja nedostataka isporučene robe te skladištenja i izdavanja materijala prema zahtjevima korisnika. Danas je nabava sve manje funkcija s taktičkim zadacima u svezi s izvršenjem zahtjeva za nabavu uz niske nabavne cijene. Ona sve više postaje strategijska funkcija, koja svoje odluke temelji na filozofiji i politici stvaranja vrijednosti i sniženja ukupnih troškova u lancu opskrbe.

Nabava je danas kao ograničena definicija opskrbe strateški čimbenik u profitabilnosti tvrtke i povećanju dioničarske vrijednosti. Upravljanje nabavom danas se javlja kako bi se tvrtkama omogućilo strateška prednost i potencijal za dodavanje vrijednosti. Važnost nabave za poduzeće proizlazi iz njena dva izvora, odnosno iz troškovne i operativne efikasnosti.

U ovom radu predstaviti će se pojmovi vezani za nabavu, kao što su važnost, ciljevi, zadaci, izvori i smjerovi nabave, a osobito organizacija nabave te oblici organizacijske strukture nabave. U radu će se istaknuti prednosti i nedostaci pojedinih oblika organizacijske strukture nabave te o mjestima nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća. Budući da je ovaj rad rezultat završnog rada jednog od autora, završno će se opisati i služba nabave u anonimnoj tvrtci te oblik organizacijske strukture nabave u toj tvrtci.

2. POJAM I VAŽNOST NABAVE

Upravljanje nabavom seže do daleke 1832. godine kada je objavljen tekst Charlesa Babbagea pod naslovom „O ekonomiji strojeva i proizvodnji“. 1933. godine Howard T. Lewis je napisao prvi školski tekst koji se

isključivo bavio nabavom. Godina 1960-tih i 1970-tih prvi put se na voditelje nabave počelo gledati kao na profesionalce, a ne kao na službenike. Do kraja 1980-tih godina, troškovi kupovine materijala predstavljali su otprilike 60% troška prodane robe, što je pokrenulo konceptijski pomak od kupovine do upravljanja nabavom.

Poduzeća moraju nabaviti dijelove i materijale kako bi proizvela robu za prodaju, opremu za proizvodnju i operativnu te potrošni materijal, kao što su olovke i papir i slično. Proces nabavljanja može biti tako jednostavan kao što je poslati nekog do robne kuće ili specijalizirane prodavaonice po kutiju olovaka. No, u većini slučajeva taj je proces puno složeniji, skuplji, i značajniji za dobrobit poduzeća. Prema tome, nabavna funkcija nekog poduzeća zahtijeva upravljanje. Za većinu poduzeća upravljanje nabavom znači kupovinu. To znači da poduzeća kupuju robu kako bi je prodala, kako bi ostvarila radne operacije ili kako bi proizvela proizvode. Upravljanje nabavom obično ima najširu definiciju, obuhvaćajući svaku aktivnost koja je uključena u kretanje robe u poduzeće.

Razlikujemo dvije vrste nabave, i to nabava u širem smislu i nabava u užem smislu. Kriterij njihova razlikovanja su poslovi koji se odvijaju unutar nje. To mogu biti poslovi koji se u vezi s nabavom obavljaju svakodnevno, učestalo, odnosno ulaze u kategoriju operativnih poslova ili mogu biti poslovi koji se rjeđe, povremeno obavljaju i ulaze i kategoriju poslova od strateškog značenja.

Definicija nabave u užem smislu (dobava) glasi: Obavljanje svih operativnih poslova u procesu nabavljanja objekata nabave predstavlja nabavu u užem smislu.

Definicija nabave u širem smislu (nabava) glasi: Odnosi se na bavljenje stratejskim zadacima u vezi s nabavljanjem. Stratejski zadaci u vezi s nabavom utječu na učinke i dobit poslovnog sustava.

Definicija nabave sa aspekta ciljeva glasi: Nabava je nabavljanje materijala ili usluga, odgovarajuće kvalitete iz odgovarajućeg izvora te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu.

Porast značaja nabave uvjetovan je sve većom društvenom podjelom rada i povećanjem broja predmeta nabave. Menadžeri dobrih pregovaračkih sposobnosti i jakih poslovnih odnosa s dobavljačima ostvaruju svojim organizacijama znatne uštede važne za konkurentnost na tržištu. Odabir prave opreme za proizvodnju i njena kupnja po povoljnijoj cijeni mogu stvoriti konkurentnu troškovnu prednost koja traje godinama. Konačno, dobre nabavne navike izbjegavaju operativne probleme. Ako osnovne komponente za proizvodnju ne dođu na vrijeme tvornica ne radi. Ukoliko kvaliteta nabavljenog materijala ne zadovoljava standarde može se desiti da proizvod ne zadovolji standarde kupaca. Izbjegavanje ovih problema nužno ne vodi do operativne učinkovitosti, odnosno operativna učinkovitost je neostvariva ako dođe do navedenih problema.

Od nabavne logistike očekuje se kako slijedi [1]: 1) osigurati neprekinuti tijek materijala, odnosno sirovina, potrošnog materijala i usluga potrebnih za rad poduzeća, 2) svesti na minimum investicije i gubitke vezane uz zalihe, 3) održavati prikladne standarde kvalitete, 4)

pronaći ili razviti prikladne dobavljače, 5) standardizirati kupljene predmete gdje god i kad god je moguće, 6) nabavljati potrebne predmete i usluge po najnižoj krajnjoj cijeni, 7) poboljšati konkurentnost poduzeća, 8) usuglašeno raditi s drugim odjelima u poduzeću i 9) ostvariti ciljeve nabave uz najniži mogući stupanj administrativnih troškova.

Logističar nabave mora biti dobro upoznat sa granom industrije poduzeća kojemu vodi nabavu. Njegova greška može dovesti do zatvaranja proizvodnih linija te oštetiti radnike, kupce te na kraju povećati ukupne troškove poduzeća. Osigurati se od toga da poduzeće ne ostane bez materijala potrebnog za proizvodnju možemo putem zaliha, odnosno pravih količina zaliha. Logističar nabave, također, mora razmišljati i o kvaliteti materijala koje u većini slučajeva proporcionalno raste sa cijenom. Smanjiti troškove u nabavi ne znači da se automatski treba prihvatiti najniža ponuđena cijena - ne smije se zaboraviti da cijena nije uvijek novac. Uz komunikacijsko-pregovaračku sposobnost logističara nabave poduzeće može imati neprekidan tok materijala nabavljenog po privilegiranoj cijeni te samim time to poduzeće radi profitabilnije i poboljšava svoju konkurentnost na tržištu.

Izvori nabave su mjesta s kojih se nabavljaju predmeti ili objekti nabavljanja. Oni mogu biti interni (nalaze se unutar poduzeća) i eksterni (nalaze se izvan poduzeća). Eksterne izvore nabave dijelimo na lokalne, nacionalne, regionalne i globalne.

Smjerovi nabave mogu biti izravni (direktni) ili bez posrednika i neizravni (indirektni) ili s posrednicima. Bitno je pokušati smanjivati (eliminirati) posrednike i što se više približiti izvornom dobavljaču (proizvođaču).

Postoje različite definicije logistike nabave. Može se reći da logistika nabave predstavlja logistički sustav koji je povezan s tržištem. Ona predstavlja poveznicu između logistike distribucije dobavljača i logistike proizvodnje promatranog poduzeća. Logistiki nabave pripada osobita uloga u okviru optimalne opskrbe kupaca. Značenje logistike nabave raste jer se u praksi pokazuje da stalno raste udio nabave u strukturi vrijednosti proizvoda ili usluga. Više niti jedno poduzeće ne može sve samo proizvoditi. Razlozi su u visokom tempu razvoja i time povezanoj podjeli rada i specijalizaciji.

Dakle, danas poduzeća djeluju u uvjetima globalizacije i sve višeg stupnja međunarodne podjele rada. Stoga ona sada, više nego ikada ranije, moraju težiti sniženju cijena i specijalizirati se za ono što mogu proizvesti osobito učinkovito ili što im je naročito značajno, dok za ostalo koriste prednosti onih koji postupaju po istome načelu. Na taj način poduzeće sve manje nabavlja iz vlastitih izvora (insourcing), a sve više se orijentira na opskrbu od dobavljača (outsourcing).

3. ORGANIZACIJA NABAVE

Organizacijskom strukturom nabave trajno se reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju istodobno ili jedan za drugim, na način da se usklade ukupne međuovisnosti tih poslova imajući na umu ciljeve nabave. Organizacijska struktura bavi se ljudskim i drugim resursima, a odnosi se na: 1) podjelu zadataka i

funkcija nabave, 2) sustav rukovodnih i izvršnih radnih mjesta te odnosa između njih, 3) sustav obveza, ovlaštenja i odgovornosti i 4) sustav komunikacija između radnih mjesta.

Organizacija poslovanja se bavi strukturiranjem procesa nabave kako bi njegovo odvijanje bilo u skladu sa ciljevima. Kod organizacije poslovanja potrebno je obratiti pozornost na: 1) zadatke koje treba izvršiti, 2) vremensko i prostorno odvijanje poslovnih zadataka, 3) angažman ljudi i sredstava, odnosno koji ljudi?, koliko njih?, s kojom količinom sredstava?) i 4) regulaciju izvršavanja zadataka u skladu sa ciljevima.

3.1. Faze organizacije poslovanja nabave

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

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

2. faza: Analiza postojećeg sustava – obuhvaća "snimanje" postojeće organizacije poslovanja te kritički osvrt na stanje s ciljem utvrđivanja nedostataka i mogućnosti poboljšanja organizacije.

3. faza: Oblikovanje nove organizacije – ova faza se dijeli u dvije pod faze. Prvi dio obuhvaća oblikovanje grube organizacije (izrada koncepta sustava), a drugi dio razradu detaljnih rješenja (oblikovanje radnih zadataka, utvrđivanje redoslijeda i vremenskog rasporeda njihovog izvršenja te dodjelu zadataka njihovim izvršiteljima).

4. faza: Provedba i kontrola funkcioniranja nove organizacije – novu organizaciju prije primjene treba pripremiti (izradi dijagram toka rada, odrediti logiku odlučivanja, pripremiti programsku podlogu, pribaviti potrebnu opremu i slično).

3.2. Oblikovanje organizacijske strukture nabave

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

Organizacijska struktura nabave mora omogućiti donošenje odluka na temelju cjelovitih ocjena svakog konkretnog slučaja, tako da se ostvare što bolji rezultati poslovanja poduzeća i njegovih partnera, a ujedno da se vodi računa o psihosocijalnim aspektima te o zaštiti okoliša. Glavni bi cilj trebao biti da nabava što više pridonese uspješnosti poslovanja poduzeća. To se može ostvariti: 1) korištenjem ekonomije količina i

odlučivanjem o izdacima na jednome mjestu, 2) izborom pravih dobavljača na regionalnom i globalnom tržištu s ciljem što bolje iskoristivosti strukture mjesta proizvodnje i prodaje, carinske i porezne propise, logističke lance i mogućnosti opskrbe kvalitetnim predmetima rada, čime se doprinosi ugledu poduzeća i fleksibilnosti poslovanja, 3) ako se normizacijom predmeta i količina nabave poveća produktivnost i ekonomičnost poslovanja, 4) ako se uključi dobavljače u razvoj, proizvodnju i logistiku vlastitog poduzeća i na taj se način snize troškovi i poboljša djelotvornost tih funkcija, 5) povećanjem djelotvornosti procesa nabavljanja automatizacijom i delegiranjem operativnog naručivanja korisnicima predmeta rada ili prepuštanjem pojedinih poslova opskrbe dobavljačima.

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

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

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

3.3. Organizacijska načela strukturiranja nabave

Strukturiranje nabave provodi se prema odgovarajućim organizacijskim načelima. Općenito, koriste se slijedeća organizacijska načela:

1. Načelo ekonomičnosti – organizaciju nabave treba postaviti na način da njeni učinci nadmaše utrošak čimbenika (rad, sredstva, vrijeme), output treba biti veći od inputa. Ovo načelo govori kako je potrebno jednakomjerno opteretiti nosioce zadataka te koristiti sredstva i vrijeme u skladu sa značenjem zadataka i troškovima njihova obavljanja.

2. Načelo prilagodljivosti – organizacija nabave mora biti uspostavljena na način da se sustav može prilagoditi promijenjenim uvjetima te o tome ovisi njegova djelotvornost. Organizacija nabave mora biti fleksibilna i stabilna.

3. Načelo kontinuiteta – ističe kako je potrebno voditi računa o kvalitativnom razvoju organizacije nabave kroz duže razdoblje. Također, naglašava kako

nije potrebno napuštati stara rješenja koja dobro funkcioniraju i koja se mogu uklopiti u novu organizaciju.

4. Načelo transparentnosti – organizacija mora biti jednostavna i jasna. Potrebno je jednoznačno odrediti zadatke, ovlaštenja i odgovornosti svakog mjesta te stvoriti jednostavnu strukturu odgovornosti (mora se znati tko je za što odgovoran). Organizacija koja je transparentna lako je prihvatljiva, kod takve organizacije lako je uklanjati eventualne nedostatke te ju je lako unapređivati.

5. Načelo raščlanjivanja (analize) i agregiranja (sinteze) – predstavlja podlogu za stvaranje organizacijske strukture te se iz njega kao takvog izvodi niz posebnih načela. Analiza zadataka se provodi tako da se cjeloviti zadatak potpuno raščlani na njegove sastavne dijelove. Raščlanjivanje se provodi počevši od ciljeva funkcije nabave prema elementarnim zadacima. Sinteza zadataka se vrši objedinjavanjem raščlanjenih zadataka u skupove zadataka. Može se provesti na način da se istovrsni zadaci objedine na jednom ili više mjesta.

4. OBLICI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NABAVE

Organizacijska struktura funkcije nabave uspostavlja se primjenom navedenih organizacijskih načela, s time da valja odlučiti hoće li se nabava organizirati centralizirano u okviru jedne službe koja će obavljati sve funkcionalne zadatke ili će biti decentralizirana po različitim područjima djelatnosti.

U početku su se obavljali isključivo operativni zadaci, ali razvojem tržišta javlja se sve veća potreba za raznim stratejskim zadacima. U suvremenim se uvjetima stratejskim zadacima daje posebna pozornost jer su se spoznale prednosti njihova razgraničenja za uspješnost poslovanja nabave.

4.1. Centralizacija i decentralizacija nabave

Ako je za poslove nabave nadležna isključivo jedna organizacijska jedinica, onda je riječ o centraliziranoj nabavi, a ako zadatke nabave obavljaju razne organizacijske jedinice, onda je riječ o decentraliziranoj nabavi. Moguća je i kombinacija, tj. centralizirano-decentralizirana nabava. Odluka o centralizaciji ili decentralizaciji nabave ovisi o [5]: 1) veličini poduzeća, 2) djelatnosti poduzeća, 3) broju i djelatnosti pogona, 4) prostornoj udaljenosti pogona, 5) stupnju preklapanja djelatnosti pogona, 6) potrebnim vrstama i količinama predmeta rada.

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

Centralizirana nabava omogućuje: 1) objedinjavanje potreba i naručivanje većih količina predmeta rada uz povoljnije uvjete i niže troškove nabave (manje je administrativnih poslova, vodi se manje pregovora, bolje se koriste transportna sredstva, manji su troškovi osiguranja robe), 2) korištenje količinskih i drugih popusta, 3) jedinstveno provođenje politike nabave, 4) normizaciju predmeta rada i količina nabave, 5) bolju dispoziciju i brže obrtanje zaliha materijala koji se drže za potrebe svih korisnika, 6) sniženje normativa zaliha jer su potrebne manje sigurnosne zalihe i koriste se povoljniji sustavi nabavljanja, 7) bolju logističku suradnju s dobavljačima, 8) bolje praćenje tržišta nabave i veći utjecaj na tržišna zbivanja, 9) specijalizaciju referenata nabave za određene predmete nabave ili za dodijeljene im funkcije. Na taj način mogu bolje upoznati posao kojim se bave i postići bolje rezultate u poslovanju nego da se bave mnogim predmetima ili nizom funkcionalnih zadataka, 10) bolju kontrolu poslovanja nabave i 11) plaćanje računa dobavljača s jednog mjesta.

Centralizacija znači manje kreativne slobode za pojedine korisnike predmeta rada, naročito u prostorno udaljenim pogonima i za one koji trebaju specifične materijale. Centralizacija otežava komuniciranje nabave s korisnicima predmeta nabave, što dovodi do vremenskog pomaka u donošenju odluka i do lošijih rezultata. U centralno organiziranoj nabavi djelatnici nabave nemaju osjećaja za tehničke probleme u svezi s izmjenama potreba i primjenom pojedinih materijala. Zbog toga se poslovanje birokratizira, što dovodi do povećanja troškova nabavljanja, gubi se potrebna fleksibilnost pa se javljaju problemi s opskrbom (mnogo hitnih narudžbi pa dolazi do nedostatka pojedinih materijala).

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

Decentralizacija nabave ima smisla u poduzećima koja imaju više prostorno udaljenih pogona, čiji se asortiman potrebnih materijala bitno razlikuje. U takvoj se situaciji postavlja pitanje u kojoj mjeri može centralna nabava učinkovito i ekonomično zadovoljiti potrebe decentraliziranih pogona jer se javljaju problemi suradnje oko utvrđivanja potreba, spoznaje problema potrošnje, prijevoza materijala, odnosa s korisnicima i s lokalnim dobavljačima i slično. Hoćemo li ići, u takvim uvjetima, u potpunu decentralizaciju koja ima određene prednosti (primjerice, manji troškovi transporta, bolji odnosi s lokalnim tržištem, veća fleksibilnost), ali i evidentnih nedostataka (primjerice, ne mogu se koristiti prednosti ekonomije količina predmeta nabave koje trebaju svi pogoni, nastaju veći opći troškovi nabave, pojedine se službe nabave javljaju na tržištu kao konkurentu)?

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

4.2. Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća

Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća ne može se odrediti jedinstveno već ovisi o uvjetima koji su individualni za svako poduzeće. U suvremenim rješenjima valja težiti da se poboljša sposobnost reagiranja na raznovrsne i promjenjive potrebe opskrbe, da se smanje troškovi opskrbe, da se između nabave i korisnika uspostave izravne informacijske veze i da se snize njihovi troškovi te da se poveća motivacija djelatnika nabave. Nabava mora imati mogućnost djelotvorne i ekonomične realizacije zadataka opskrbe.

Zadaci opskrbe mogu se realizirati tako da se svi ili samo neki zadaci nabave obave u posebnoj organizacijskoj jedinici. Prema tome koji će zadaci biti dodijeljeni posebnoj organizacijskoj jedinici za nabavu razlikuju se ova rješenja:

a) Odjel nabave u sastavu netržišne poslovne funkcije (primjerice, proizvodnje ili financijsko-računovodstvene službe) s kojom su vezane njegove aktivnosti. Takvo se rješenje koristi u slučajevima kada vrijednost nabavljenih materijala i usluga nije postotno značajnije zastupljena u vrijednosti gotovih proizvoda ili kada su poslovi nabave maleni prema količini, asortimanu i vrijednosti ili, u slučajevima ako se materijali velike vrijednosti nabavljaju na veliko na tipičnim tržištima, jednom ili nekoliko puta na godinu pa nabavu obavlja rukovoditelj poduzeća ili rukovoditelj proizvodnje koji je nadležan i kvalificiran u tehničkom pogledu za takve poslove.

b) Odjel nabave u sastavu tržišne poslovne funkcije (komercijalne službe), što pokazuje da se nabavi pridaje veće značenje nego u prethodnom slučaju pa ne obavlja samo rutinske operativne zadatke, već i niz tipičnih kreativnih tržišnih zadataka (primjerice, istraživanje tržišta nabave, istraživanje prikladnosti i izbor sustava nabavljanja, proračun normiranih i ekonomičnih količina nabave, ugovaranje recipročne nabave i slično).

c) Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja, koja ima status poslovne funkcije podređene rukovoditelju poduzeća. Služba materijalnog poslovanja ima u svom sastavu odjele koji vode kompletnu brigu o svim aspektima opskrbe te kretanja i stanja zaliha predmeta rada kako bi se postigla jedinstvena odgovornost i sustavno upravljanje poslovanjem nabave, vanjskog i unutarnjeg transporta, skladišta i odjela za prikupljanje, reciklažu i prodaju ostataka i suvišnih materijala.

d) Nabava u sustavu raznih oblika matrične organizacije (u čistoj matričnoj organizaciji, u sustavu organizacije prema proizvodima ili projektima, u divizionalnoj organizaciji) te u procesnoj organizaciji i fraktalnoj organizaciji.

Prije donošenja odluke o mjestu nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća valja utvrditi prednosti i nedostatke pojedinog organizacijskog oblika uzimajući u obzir sve čimbenike koji utječu na uspješnost poslovanja nabave (primjerice, mogućnosti i prednosti podjele stratejskih i operativnih zadataka, opseg nabave, raspoloživa informatička tehnologija i drugo).

Organizacijske oblike mjesta nabave u strukturi poduzeća potrebno je razmotriti kako bismo mogli dati opću ocjenu za pojedino organizacijsko rješenje:

a) Nabava u sastavu komercijalne službe

U malenim poduzećima nabava se najčešće nalazi u sastavu komercijalne službe. Karakteristike nabave u takvim poduzećima su: 1) nabavno poslovanje nije tehnički zahtjevno i više se naglašava njegovo komercijalno značenje, 2) opseg posla je malen te je za poslove nabave potrebno jedan ili nekoliko djelatnika, 3) jedna osoba (rukovoditelj komercijalne službe) uspješno koordinira i rukovodi poslovanjem nabave, prodaje, skladišta i transporta.

Smatra se da je nedostatak takvog rješenja što se najviše pozornosti pridaje prodaji pa su ostali poslovi komercijalne službe, a među njima i nabave, zapostavljeni i ne razvijaju se u skladu s njihovim značenjima i mogućnostima. Od nabave se zahtijeva da pritiskom na cijene dobavljača ostvari što povoljnije nabavne cijene, u skladu s filozofijom: „kupi jeftino, prodaj skupo“!

Možemo ipak konstatirati da je u malenim poduzećima s obilježjima nabave kao što su navedeni, prihvatljivo organizacijsko rješenje kojim se nabava nalazi u sastavu komercijalne službe. Time se stvaraju pretpostavke o djelotvornom ostvarenju postavljenih zadataka uz relativno niske troškove nabave, pri čemu postoji dobra suradnja i koordinacija posla između nabave, prodaje, skladišta i transporta.

b) Nabava u sastavu tehničke službe ili u sastavu proizvodnje

Ovaj organizacijski oblik možemo smatrati primjer starih organizacijskih shvaćanja prema kojima je nabava samo pomoćna funkcija proizvodnje (prva faza proizvodnog procesa) pa mora biti uključena u sastav tehničke službe ili proizvodnje, odnosno u službu koja neposredno organizira proizvodnju. Ako promatramo razvoj robne proizvodnje, zaključujemo da je ovo organizacijsko rješenje bilo adekvatno uvjetima i načinu rada do pojave serijske i masovne proizvodnje kada je tržište nabave bilo nerazvijeno, asortiman predmeta nabave malen, a tehnički problemi u svezi s nabavom vrlo značajni.

Nedostatak je takvog rješenja što tehnička služba nastoji ostvariti što veću sigurnost kontinuiranog odvijanja procesa proizvodnje pa gomila zalihe materijala, dijelova i sklopova te zahtijeva da se nabavljaju materijali što bolje kakvoće. Takva politika u suvremenom poslovanju dovodi do problema ekonomičnosti i likvidnosti. Osim toga, uključivanjem nabave u tehničku službu ili u proizvodnju komplicira suradnju i koordinaciju posla nabave i prodaje. Osoblje nabave uglavnom obavlja administrativne poslove i nije dovoljno samostalno, a osoblje tehničke službe mora se baviti i problemima nabave, što ih odvaja od njihovog temeljnog zadatka.

c) Nabava u sastavu financijsko-računovodstvene službe

U poslovanju nabave značajno je da se osiguraju potrebna financijska sredstva te da u zalihama bude zamrznuto što manje obrtnih sredstva i da se plaćanje roba i usluga obavi uz najpovoljnije uvjete. Rukovodeći se tim činjenicama, nabava se ponekad stavi pod kompetenciju i u sastav financijsko-računovodstvene službe.

Takvo organizacijsko rješenje ima niz nedostataka: 1) rukovoditelj financijsko-računovodstvene službe nije stručan za poslove nabave, a niti može obratiti dovoljnu pozornost na probleme nabave, 2) financijsko-računovodstvena služba nastoji nabaviti sredstva za proizvodnju po što nižim cijenama, ne vodeći dovoljno računa o kakvoći, 3) u nastojanjima da zalihe budu što manje može se dogoditi da zbog nedostatka materijala dođe do zastoja u proizvodnji, što uzrokuje daleko veće troškove nego što su troškovi nešto većih zaliha materijala, 4) osoblje financijsko-računovodstvene službe odvaja se od svog temeljnog zadatka, 5) osoblje nabave nije dovoljno samostalno u rješavanju zadataka nabave.

Iako uključivanje nabave u sastav financijsko-računovodstvene službe ima negativnih posljedica i ne omogućuje primjenu suvremenih koncepta nabavljanja, takvo se rješenje primjenjuje u manjim organizacijama (primjerice, u lječilištima, na većim gradilištima) kod kojih se posebna pozornost pridaje troškovima nabave i koristi se ciljno orijentirani menadžment troškova na temelju raspoloživih sredstava koja se mogu potrošiti za određenu namjenu, kako bi se ostvarila ciljna cijena i dobit u poslovanju.

d) Nabava kao temeljna poslovna funkcija

Temeljne karakteristike takve nabave su: 1) nabavno poslovanje je opsežno i zahtijeva angažman većeg broja ljudi, 2) nabava ima veliko značenje za uspješnost poslovanja poduzeća, 3) kao poslovna funkcija ravnopravna je ostalim funkcijama poduzeća, 4) ima utjecaj na strateške odluke u poslovanju poduzeća, 5) dosljednije, potpunije i kreativnije provodi zadatke nabave.

U klasičnoj štabno-linijskoj organizaciji razlikuje se nekoliko temeljnih poslovnih funkcija. To su razvoj, proizvodnja, prodaja, kadrovska funkcija i financijsko-računovodstvena funkcija. Neke od tih funkcija objedinjuju se kao, primjerice razvoj i proizvodnja u tehnički sektor te nabava i prodaja u komercijalni sektor/službu ako je to racionalnije s obzirom na opseg posla i s obzirom na troškove, prostorno-vremenske probleme i probleme kakvoće poslovanja. Međutim, ako je nabavno poslovanje opsežno i zahtijeva angažman većeg broja osoblja, a nabava ima odlučujuće značenje za uspješnost poslovanja poduzeća, onda se organizira kao temeljna poslovna funkcija ravnopravna prodaji, proizvodnji i drugim funkcijama poduzeća. Troškovi nabave bit će nešto veći nego u slučaju da se nabava nalazi u sustavu komercijalne službe, ali će učinci ostvareni boljim nabavnim poslovanjem u potpunosti opravdati povećane troškove nabave.

e) Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja

Materijalno poslovanje predstavlja rukovodni i organizacijski koncept koji omogućava pregled nad svim materijalnim tokovima u nabavi, skladištenju i fizičkoj distribuciji. Realizacija tog koncepta rezultira stvaranjem potrebne poslovne funkcije „materijalnog poslovanja“, ravnopravne proizvodnji, marketingu i drugim poslovnim funkcijama koje s njom moraju usko kooperirati kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća u nabavi i korištenju materijala. Služba materijalnog poslovanja u svom sastavu ima nabavu, dispoziciju materijala, skladište, transport i odjela za prikupljanje, sortiranje, korištenje i prodaju otpadaka i nepotrebnih materijala te sredstava za rad. Nabava se može podijeliti na odjele operativne i strategijske nabave. Rukovoditelj službe materijalnog poslovanja izravno je podređen rukovodstvu poduzeća, a u dioničkom društvu najčešće je član uprave.

Uključivanjem odjela dispozicije, prijemne kontrole te transporta i špedicije u službu materijalnog poslovanja olakšana je koordinacija toka robe. Operativna nabava obavlja poslove istraživanja i pokrivanja potreba korisnika (dispozicije i naručivanja robe, praćenja rokova isporuke, reklamacija i drugo), a može se decentralizirati za sve materijale koje koristi samo jedan pogon tako da svoje zadatke obavlja u sastavu toga pogona kojem je stručni suradnik nabave i disciplinski odgovoran, ali radi pod stručnim nadzorom i uputama centralne, strategijske nabave. Zadatak je strategijske nabave da istražuje tržište, da se brine o odnosima s dobavljačima i da s njima sklapa dugoročne ugovore, da koordinira i analizira rad operativne nabave, da surađuje s tehničkom službom i marketingom u svezi s razvojem proizvoda, odnosno da poveže i ostvari interese poduzeća na tržištu nabave.

f) Mjesto nabave u matričnoj organizaciji

Matrična organizacija je produkt više linijskog načela rukovođenja. Različite funkcije poduzeća svrstavaju se prema njihovu značenju u glavne i opće. Glavne mogu biti: nabava, proizvodnja, prodaja, financije i računovodstvo. Opće funkcije su one koje se organiziraju kao zajedničke funkcije poduzeća, a mogu biti: planiranje, organizacija, kontroling, kadrovska služba, informatička služba i slično. Grafičke se veze glavnih i općih funkcija prikazuju u obliku matrice pa se zbog toga ova organizacija naziva matričnom. Iako je nabava svrstana u glavne funkcije, u praksi se može organizirati kao opća funkcija, tj. kao zajednička centralno organizirana služba, koja može ostalim funkcionalnim jedinicama pružati odgovarajuće usluge, a u matrici se tada navede u prvom stupcu. To je naročito značajno zbog optimalizacije logističkih procesa u poduzeću.

Prednosti su matrične organizacije: 1) uzimaju se u obzir svi aspekti kod donošenja odluka suradnjom stručnjaka različitih profila, tj. timskim radom, a na taj se način onemogućava samovolja pojedinaca, 2) poslovanje je fleksibilnije, promjene se brže prihvaćaju i bolje integriraju, 3) razvija se stručni, umjesto formalnog autoriteta, 4) postižu se bolji međuljudski odnosi i veća motiviranost djelatnika, 5) moguća je specijalizacija

djelatnika, 6) potiče se proces učenja i kreativnog traženja rješenja.

Nedostaci matrične organizacije: 1) mogućnost nastajanja konfliktnih situacija zbog različitih pristupa te nereguliranih nadležnosti i prioriteta linijskih rukovoditelja, 2) složeniji komunikacijski odnosi, 3) potrebni su stručniji kadrovi, 4) opasnost da dođe do loših kompromisa

g) Mjesto nabave u divizionalnoj organizaciji

Divizionalna organizacija, ili organizacija prema poslovnim područjima, odnosno područjima proizvodnje, uspostavlja se u velikim poduzećima s raznovrsnim programima proizvoda, odnosno djelatnostima. U takvoj organizaciji se za pojedine skupine proizvoda ili djelatnosti formiraju relativno samostalne organizacijske jedinice (divizije) u obliku profitnih centara.

Pretpostavke za formiranje divizionalne organizacije su: 1) raznovrsni proizvodni programi ili djelatnosti koji se odvijaju najčešće na prostorno razdvojenim područjima, 2) potrebe za različitim materijalima i 3) različiti zahtjevi u pogledu politike opskrbe i zaliha te politike prodaje.

Karakteristike divizionalne organizacije su: 1) stvaraju se manje, relativno autonomne, organizacijske cjeline u kojima je cjelokupno poslovanje pa tako i materijalno poslovanje transparentno i zbog toga su djelatnici više motivirani za uspjeh, 2) jasno su razgraničena ovlaštenja i odgovornosti, što proizlazi iz linijske strukture divizija, 3) to je marketinški orijentirana organizacija, 4) postoji opasnost od prevelikog osamostalivanja pojedinih područja poslovanja (divizija) na štetu ciljeva i učinkovitosti cijelog poduzeća.

h) Nabava u timskoj organizaciji

Timska organizacija razlikuje se od prethodno razmatranih organizacijskih oblika jer se ne temelji na linijskoj organizaciji. Zajedničko obilježje svih modela timske organizacije je što u timovima ovlaštenje odlučivanja nemaju pojedinci, nego se odluke donose konsenzusom, sporazumno. Svi poslovi rješavaju se u timovima participacijom i suradnjom članova koji sami organiziraju svoj rad. To znatno povećava motivaciju suradnika za rad i omogućuje prilagodbu izvršavanja zadataka promjenama u okolini. Rad timova koordinira neki centralni (rukovodni) tim. Pojedini se timovi specijaliziraju za određene djelatnosti, a svaki tim ima svog voditelja i suradnike.

Unutar tima nema hijerarhije. Suradnici su ravnopravni bez obzira s kakvih instanca dolaze, što omogućuje kreativan rad i otvorenu razmjenu informacija te međusobno poštivanje. Konfliktna situacije suradnici moraju rješavati sami. U takvoj situaciji mogu uspješno surađivati osobe koje su tolerantne i spremne za timski rad, koje se međusobno poštuju, koje imaju smisla za poučavanje i učenje i koje su kreativne. Rad u timu zahtijeva od svakog suradnika da ima visok stupanj osjećaja odgovornosti i želje da doprinese rezultatima tima, a ne da živi na račun drugih. Svaki član tima mora naći pravi odnos između vlastitih

interesa i lojalnosti ciljevima tima, između egoizma i solidarnosti. Timovi su interdisciplinirani pa se suradnjom stručnjaka raznih profila zadaci mogu rješavati kvalitetno i brzo. Timovi ne bi smjeli imati mnogo članova da se rad ne birokratizira, da se ne otežava komuniciranje i donošenje odluka.

i) Nabava u procesnoj organizaciji

Procesna organizacija temelji se na ideji da podloga strukturiranja bude organizacija procesa poslovanja. Organizacijske se jedinice (timovi) formiraju za pojedine procese, odnosno za cjelovite dijelove procesa. Pristup strukturiranju organizacije je, dakle, obrnut od pristupa u klasičnoj hijerarhijskoj organizaciji, u kojoj se javlja problem povezivanja raščlanjenih dijelova procesa te gubitka informacija i pogrešaka u odvijanju procesa na funkcionalno organiziranim mjestima. Umjesto vertikalno orijentirane hijerarhijske organizacije, rješenje je nađeno u horizontalnom povezivanju dijelova procesa koji se redaju u određenom slijedu, a obavljaju ih timovi sastavljeni od funkcionalno orijentiranih profesionalaca iz pojedinih strukovnih centara (centri u koje ulaze djelatnici sličnih kvalifikacija i koji imaju svog trenera).

j) Nabava u fraktalnoj organizaciji

Nabava ili njezine funkcije, odnosno zadaci mogu se organizacijski smjestiti u fraktale na različitim hijerarhijskim razinama. Pojam fraktal označuje najmanje elemente organizacijske strukture koje u određenim okolnostima nema smisla dalje raščlanjivati, a čije konačno stanje nije fiksno, nego je polazište novog razvoja. Fraktali imaju sposobnost samoorganiziranja i dinamične prilagodbe vanjskim utjecajima, kao organizmi.

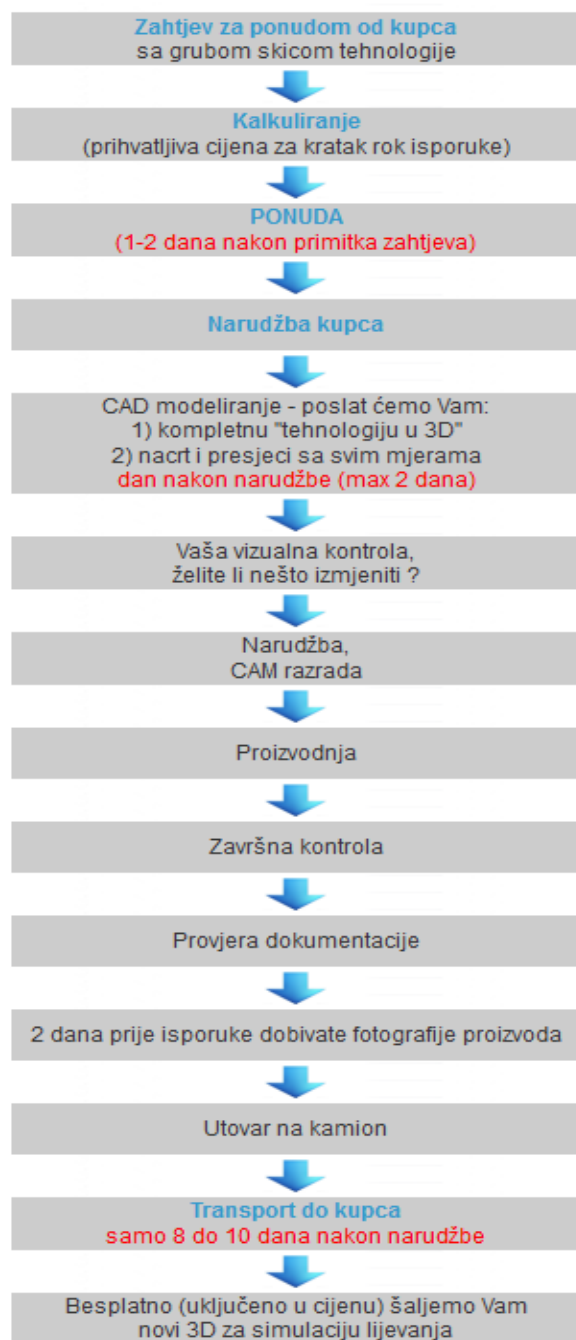
Fraktali u pravilu samostalno rješavaju zadatke, koje sami organiziraju i optimiziraju u skladu s ciljevima suradnika/izvršitelja te u skladu s ciljevima hijerarhijski viših fraktala. Na taj se način postiže harmonija ciljeva, kako ne bi nastao nekoordinirani sustav optimiziranja zadataka pojedinih fraktala. Potrebno je, dakle, odrediti hijerarhiju ciljeva (ciljevi poduzeća, procesa, fraktala). Fraktali samostalno planiraju i reguliraju odvijanje procesa, a koncipirani su prema načelu timskog rada. Koncentriraju se na rezultate procesa (ne na način rada) za koje su odgovorni u odnosu s drugim fraktalima i njihovim procesima.

Svaki fraktal, u skladu sa zadacima na svojoj hijerarhijskoj razini, preuzima odgovornost za rezultate svog rada i za odnose s drugim fraktalima. Na taj se način razgrađuju moć i kompetencije rukovodstva, a djelatnici dobivaju slobodu kreiranja svoga rada, preuzimaju rizike i odgovornosti za rezultate.

Odgovornost preuzima samo onaj djelatnik koji je kompetentan i koji može s obzirom na svoju ulogu preuzeti jamstvo za pravodobno i kvalitetno izvršenje zadataka i za posljedice korištenja ovlaštenja. U donošenju odluka, nosilac odgovornosti mora se rukovoditi ciljevima hijerarhijski viših fraktala, a odluke donositi konsenzusom članova tima.

5. PRIMJER ORGANIZACIJSKE SLUŽBE NABAVE U TVRTCI

Tvrtka u kojoj je analizirana organizacija nabave željela je ostati anonimna pa je u daljnjem tekstu nazvana tvrtka „xy“. Tvrtka „xy“ je modelarija i alatnica na sjeveru Hrvatske. Glavne prednosti su im ekstremno kratki rokovi isporuke, visoka kvaliteta izrade te konkurentne cijene. Okupljaju izvrstan tim mladih ljudi i nekoliko vrhunskih eksperata na području modela za ljevaonice koji imaju više od 30 godina iskustva. Modelarija su sa 40 godišnjom tradicijom i stalnim unapređivanjem i prilagođavanjem zahtjevima i potrebama kupaca [2].



Slika 1: Tijek razmjene dokumentacije u procesu izrade modela i komunikacije između tehničkog odjela i naručitelja

Izvor: web stranica tvrtke „xy“ (obradili autori)

Proizvodni program obuhvaća sve vrste modela i jezgrenika za ručno i strojno kalupiranje (drveni, metalni, aralditni) prema svim ljevačkim procesima koji se danas koriste u strojogradnji i brodogradnji. Da bi izašli u susret potrebama kupaca sve proizvode izrađuju prema standardima kvalitete DIN EN 12890 te mogu izraditi modele do 25 metara i 6 metara u promjeru. Ciljano tržište su im industrija energije, valjaonice, brodogradnja, distribucija fluida (ventili, pumpe) te opća strojogradnja.

Tijek razmjene dokumentacije u procesu izrade modela i komunikacije između tehničkog odjela i naručitelja vidljiv je iz slike 1.

Trenutno tvrtka upošljava 170 djelatnika unutar proizvodnih kapaciteta gdje raspolažu sa dva pogona sa ukupno 4.200 m². Njihova tehnička služba se sastoji od 22 tehnologa koji su obučeni za sve vrste pripreme proizvodnih procesa.

5.2. Oblik organizacijske strukture nabave u tvrtci

U tvrtci „xy“ koristi se prostorna centralizacija koja jako dobro funkcionira jer koristi sve prednosti takvog oblika nabave. Nedostaci, kao što su otežano komuniciranje službe nabave s korisnicima predmeta nabave, što dovodi do vremenskog pomaka u donošenju odluka i do lošijih rezultata, nisu vidljivi u tvrtci. Također, tvrtka ne gubi fleksibilnost i nema problema s opskrbom. Djelatnici uvijek rade s istim predmetima nabave pa su specijalizirani, olakšan je posao s dobavljačima jer komuniciraju s kompetentnim djelatnicima. U tvrtci se sklapaju količinski i vrijednosno veći poslovi i smanjuje se administrativno poslovanje.

U tvrtci „xy“ nabava je u sastavu tehničke službe i nasuprot nedostacima tog organizacijskog oblika nabave nema nagomilane zalihe materijala, sklopova i dijelova te nema problema sa ekonomičnosti i likvidnošću. Jedini problem koji je uočen odnosi se na djelatnike tehničke službe koji se moraju baviti i poslovima nabave.

Na temelju istraživanja i navedenih činjenica može se zaključiti da tvrtka „xy“ koristi optimalan oblik organizacijske strukture nabave u tvrtci, što je dokazala svojim vrlo uspješnim poslovanjem te ekonomičnosti, fleksibilnosti i likvidnosti.

5.3. Služba nabave u tvrtci

Sustav nabave u tvrtci ima četiri stavke. Dakle, roba se naručuje po jednoj od niže navedenih stavki ovisno o tome kojoj stavci prema opisu pripada:

1. Automatsko naručivanje robe iz skladišta po sistemu minimalno/maksimalno - to je sustav naručivanja robe koji sam šalje alarm radniku nabave kada određena roba na skladištu dosegne svoj minimum. Znači, za svaki materijal ili alat posebno se odredi minimalna količina i maksimalna količina koja može biti u skladištu. Kada zalihe nekog materijala dosegnu svoj minimum, sustav šalje alarm radniku nabave. Postupak naručivanja je sljedeći: Šalje se zahtjev za nabavu, u obliku alarma radniku nabave, koji ga prima u ERP sustavu. Enterprise Resource Planning (ERP) je poslovni softver za

upravljanje tvrtkom – obično je to paket integriranih aplikacija koje tvrtka može koristiti za prikupljanje, pohranu, upravljanje i interpretaciju podataka iz brojnih poslovnih aktivnosti, uključujući: planiranje proizvodnje, troškove, proizvodnju i dostavu, marketing i prodaju, upravljanje zalihama, te dostavu i plaćanje. Alarm se javlja u obliku poruke da se mora naručiti određeni materijal ili poslati upit prema dobavljaču kako bi on poslao ponudu ili ako je cijena već prije dogovorena, materijal se odmah šalje. Narudžbenica se šalje s cijenom od zadnjeg naručivanja. Nakon toga zahtjev se šalje direktorici kako bi narudžbu odobrila ili ne odobrila (uz obrazloženje). Ako je zahtjev odobren šalje se narudžbenica dobavljaču. Dobavljač šalje potvrdu narudžbe i dogovora se rok isporuke. Plaća se po predračunu, isporuka se odvija u skladištu tvrtke s količinom naručenog materijala (koja mora biti između određenog minimuma i maksimuma). Plaća se nakon isporuke robe u dogovorenom roku plaćanja.

2. Naručivanje poznatog materijala koji se ne drži na skladištu - Ovim sustavom naručuje se materijal koji se već prije koristio i koji je djelatnicima dobro poznat, ali se ne drži na skladištu jer je preskup i/ili nema potrebe za stalnim držanjem tog materijala na skladištu zbog rijetkog korištenja. Postupak naručivanja je sljedeći: Djelatnik nekog odjela koji ima potrebu za tim materijalom piše zahtjev za nabavu u ERP sustavu koji se kao alarm prikazuje radniku nabave. Radnik nabave neće moću upisati radne učinke ako taj zahtjev ne obradi ili barem potvrdi da je zahtjev u izvršenju ili da je primljen. Nakon toga zahtjev se šalje direktorici kako bi narudžbu odobrila ili ne odobrila (uz obrazloženje). Ako je zahtjev odobren šalje se narudžbenica dobavljaču. Dobavljač šalje potvrdu narudžbe i dogovora se rok isporuke. Plaća se po predračunu, isporuka se odvija u skladištu tvrtke samo što radnik nabave mora osobno primiti materijal i uskladištiti ga te ga odmah razdužiti na djelatnika koji je napravio zahtjev za nabavu. Plaća se nakon isporuke robe u dogovorenom roku plaćanja.

3. Naručivanje novog materijala ili alata - u ovaj sustav naručivanja ulazi materijal ili alat koji se naručuje po prvi put. Postupak naručivanja je kako slijedi: Djelatnik nekog odjela koji ima potrebu za tim materijalom šalje zahtjev za nabavu radniku nabave. Radnik nabave šalje što više upita različitim dobavljačima koji drže taj materijal ili alat. Odgovori se u većini slučajeva dobivaju isti dan, a najkasnije 1 do 2 dana nakon slanja upita. Ako ponuda dolazi kasnije ne uzima se u obzir, a tako je i navedeno na upitu. Odabire se dobavljač koji na temelju naše analize i procjene ponudi najbolji omjer cijene i kvalitete te se mu šalje narudžbenica. Dobavljač šalje potvrdu narudžbe i rok isporuke. Plaća se po predračunu i nakon isporuke robe. Kada materijal stigne na skladište uvodi se minimalna i maksimalna količina zaliha koju će držati u skladištu, a to ovisi o tome koliko će se taj materijal ili alat koristiti. Tako se ažurira sustav i automatski se stvore alarmi koji će opet obavijestiti djelatnika nabave kada navedena roba dosegne svoj minimum. Sad kad je novi materijal ili alat uveden u sustav „minimalno/maksimalno“, dalje vrijedi prvi slučaj za automatsko naručivanje robe iz skladišta po sistemu minimalno/maksimalno.

6. ZAKLJUČAK

Vodeći se radnom hipotezom, u ovom radu je pokazano da se odabirom optimalnog oblika organizacijske strukture nabave može utjecati na poslovanje i poslovni rezultat tvrtke. Kroz teoretska i praktična istraživanja istaknuti su temeljni organizacijski oblici službe nabave u tvrtkama i javnim tijelima te je prikazan primjer organizacije službe nabave u tvrtci koja se bavi izradom modela za ljevaonice.

Nabava kao ograničena definicija opskrbe, danas je strateški čimbenik u profitabilnosti tvrtke i povećanju dioničarske vrijednosti. Upravljanje nabavom se danas javlja da bi tvrtkama omogućilo stratešku prednost i potencijal za dodavanje vrijednosti. Važnost nabave za poduzeće proizlazi iz njena dva izvora, i to troškovne i operativne efikasnosti.

Organizacijskom strukturom nabave trajno se reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju istodobno ili jedan za drugim, na način da se usklade ukupne međuovisnosti tih poslova imajući na umu ciljeve nabave. Organizacija poslovanja se bavi strukturiranjem procesa nabave kako bi njegovo odvijanje bilo u skladu sa ciljevima. Organizacijska struktura nabave mora omogućiti donošenje odluka na temelju cjelovitih ocjena svakog konkretnog slučaja, tako da se ostvare što bolji rezultati poslovanja poduzeća i njegovih partnera, a ujedno da se vodi računa o psihosocijalnim aspektima te o zaštiti okoliša. Glavni bi cilj trebao biti da nabava što više pridonese uspješnosti poslovanja poduzeća. Mjesta u nabavi moraju biti tako oblikovana da se zadaci mogu dobro koordinirati da se brzo i fleksibilno može riješiti svaki zahtjev koji se stavlja pred funkciju nabave.

Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća ne može se odrediti jedinstveno već ovisi o uvjetima koji su individualni za svako poduzeće. Prije donošenja odluke o mjestu nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća valja utvrditi prednosti i nedostatke pojedinog organizacijskog oblika uzimajući u obzir sve čimbenike koji utječu na uspješnost poslovanja nabave (primjerice, mogućnosti i prednosti podjele strategijskih i operativnih zadataka, opseg nabave, raspoloživa informatička tehnologija i drugo)

Na temelju istraživanja i navedenih činjenica zaključeno da tvrtka „xy“ koristi optimalan oblik organizacijske strukture nabave u tvrtci, što je dokazala svojim vrlo uspješnim poslovanjem, ekonomičnosti, fleksibilnosti i likvidnosti. Ne otežava se komuniciranje nabave s korisnicima predmeta nabave, tvrtka nema problema s opskrbom te nema nagomilane zalihe materijala, sklopova i dijelova.

7. LITERATURA

- [1] Bloomberg, D. et all: Logistika, Mate, Zagreb, 2006.
- [2] Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. izdanje, vlast. nakl., Zagreb, 2006.
- [3] Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, Osijek, Ekonomski fakultet, 2008.
- [4] Varga, D.: Oblici organizacijske strukture nabave (završni rad), Veleučilište u Varaždinu, 2015.

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

Kontakt autora:

Doc. dr. sc. Ljudevit Krpan

Adamićeva 10, 51 000 Rijeka
tel. 051 351 900, ljudevit.krpan@pgz.hr

Diana Varga

Bana Jelačića 15, Ivanovec, 40 000 Čakovec
tel. 040 337 311, diana.varga.ll@gmail.com

Dr. sc. Robert Maršanić

Fiumara 13, 51 000 Rijeka
tel. 051 352 521, marsanic@rijekapromet.hr