

Dr. sc. NADIA PAVIA, docent  
Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska

## NABAVNA FUNKCIJA U HOTELIJERSTVU

*UDK 640.4:658.7  
Primljeno: 16.09.2002.  
Prethodno priopćenje*

Nabavna funkcija u hotelijerstvu ima važnu ulogu. Njena uloga se ogleda u kontinuiranom snabdijevanju hotela i njegovih odjela potrebnim materijalima i opremom za poslovanje hotela, za pravilno funkcioniranje skladišne i transportne službe, kao i za prodaju pripremljenih usluga. Organizacijsku strukturu hotela i Službe nabave hotela treba oblikovati tako da se što više zadovolje ciljevi i zadaci hotela, a to je kvalitetna hotelska ponuda.

Ključne riječi: nabavna funkcija, organizacija, organizacijska struktura, poslovni procesi.

### UVOD

Kvalitetna hotelska ponuda rezultat je rada i napora svih zaposlenih u hotelu. To je ujedno i osnovni zadatak hotela. Da bi hotel mogao nesmetano i kontinuirano poslovati, potrebno je ostvariti određene uvjete koji će omogućiti da se ciljevi i zadaci ispune. Pored ostalih čimbenika potrebno je osigurati kontinuiranu opskrbu potrebnom robom, određene kvalitete, koja se u procesu proizvodnje troši.

U organizaciji hotela poslove nabave preuzima Služba nabave. Služba nabave brine o sistematskom snabdijevanju proizvodnih kapaciteta hotela kako bi se izbjegli zastoji, odnosno poremećaji u prodaji i proizvodnji. Osnovni je zadatak nabavne službe osigurati harmonični tijek proizvodnog procesa pravodobnom i ekonomičnom nabavom potrebnog reprodukcijskog materijala, sirovina i drugog. Zadaci nabave nisu laki, jer njihovo obavljanje ne ovisi samo internim mogućnostima i osoblju hotela, već ovisi i o vanjskim čimbenicima, u prvom redu o tržišnim uvjetima.

### 1. FUNKCIJE HOTELA

Riječ "funkcija" ima različito značenje, a može se definirati kao stalna aktivnost u obavljanju istovrsnih, međusobno povezanih poslova, koji su grupirani u veći ili manji broj skupina. "Funkcija se svodi na radnu grupu ljudi, posebne stručnosti,

koja odgovarajućim sredstvima obavlja posebni zadatak, jer funkcija obuhvaća prije svega poslove kojima se realizira taj posebni zadatak."<sup>1</sup>

Hotelska ponuda obuhvaća skup proizvoda, odnosno usluga koji se nude i stoje na raspolaganju hotelskom gostu, po određenoj cijeni, na određenom mjestu i u određeno vrijeme. Da bi se zadovoljile potrebe i zahtjevi gostiju pružanjem hotelskih usluga, pojedini poslovi u hotelu se rasčlanjuju na veći broj operativnih poslova. Isti i slični međusobno povezani operativni poslovi se grupiraju u manji ili veći broj skupina koji se nazivaju "funkcijama".

Podjela na pojedine "funkcije" izravno je povezana s organizacijom hotela. Pojedini organizacijskim dijelovima povjerava se obavljanje jedne ili više "funkcija". Ovisno o specifičnostima i karakteru poslovanja u hotelu razlikujemo<sup>2</sup>:

- funkciju istraživanja i studija proizvoda
- razvojnu funkciju
- proizvodnu funkciju
- kadrovsku funkciju
- nabavnu funkciju
- prodajna funkciju i
- finansijsko računovodstvenu funkciju.

Odjeli, odnosno službe hotela, organizirani na funkcijskoj osnovi, mogu ostvariti visoku razinu poslovnosti u provođenju određene funkcije. Zaposlenici u određenom funkcionalnom odjelu postaju stručni, i iskusni u obavljanju poslova. Nadzor nad funkcijskim odjelima olakšan je činjenicom da šef odjela posjeduje detaljna znanja o radu podređenih.

*Provođenje nabavne funkcije* obavlja Služba nabave. Ona obuhvaća poslove vezane uz nabavku sirovina, repromaterijala i opreme, te skladištenje i čuvanje zaliha. Služba nabave ima zadatak «*nabaviti pravi proizvod, uz pravu cijenu, u pravo vrijeme*». Kako bi dobro ispunila svoj zadatak, Služba nabave treba dobro poznavati tržište nabave. To će se postići stalnim i sustavnim istraživanjem. Na tržištu se situacije ponekad brzo mijenjaju, pa određena rješenja koja se trenutno čine optimalna, u sljedećem postaju nepovoljna pod djelovanjem tržnih čimbenika.

Jedan od zadataka Službe nabave je i ispitivanje i usklađivanje zahtjeva za nabavu robe. Događa se da se, prilikom podnošenja zahtjeva za nabavku određene robe, nedostatno uzima u obzir otežana situacija nabave na tržištu. Traži se roba koja se teže nabavlja, kojoj su rokovi isporuke duži. U takvim slučajevima predlaže se da se zahtjevu za nabavu robe umjesto jedne vrste ili kvalitete navede druga.

Nakon što je provjeren zahtjev za nabavu, započinje izrada operativnog plana nabave robe. Osnovni godišnji plan robe postavlja se na osnovi plana proizvodnje, uzimajući u obzir zalihe. Plan nabave robe mora biti specificiran za pojedinu vrstu robe ili skupinu po rokovima, količinama, dobavljačima, načinu transporta i ostalim

---

<sup>1</sup> Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, Zagreb, 1995, str. 253.

<sup>2</sup> Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.

relevantnim činiteljima, kako bi se kasnije mogla imati bolja evidencija i pregled o ugovorenoj i pristigloj robi, te mogućnost eventualnih intervencija.

Najvažniji zadatak Službe nabave je ispitivanje ponuda. Ispitivanje ponude mora se odnositi na kompletnu ponudu, i to od cijene i rokova do uvjeta plaćanja, načina pakiranja i ostalog. Ispitivanjem najpovoljnijih cijena, može donekle donijeti odluka o povoljnosti ponude. Međutim, stvarnu cijenu ne određuje ponuđena cijena za mjernu jedinicu. Na visinu cijene utječu uvjeti plaćanja, visina rabata ili skonta, transportni troškovi, ako nisu uračunati u ponuđenu cijenu, način računanja, pakiranja i vraćanja ambalaže i sl. Usporedba između pojedinih ponuda je teža ako su ponude u pogledu kvalitete robe različite. Tada se cijene moraju uskladiti cijene sa zahtjevanom kvalitetom. Rokovi isporuke veoma su značajni. U slučajevima kada je hotelu hitno potrebna određena roba, a ista se trenutno može dobiti od isporučitelja čija je cijena viša, ona će se prihvatiti ukoliko se ocijeni da su troškovi koji bi nastali zbog povećanja cijene manji od štete koja nastaje zaustavljanjem proizvodnih procesa u hotelu.

Zakašnjenja u isporukama mogu ometati normalan tijek proizvodnog procesa, stoga se mora na vrijeme intervenirati kako bi se izbjegla i uklonila zakašnjenja. Pri preuzimanju robe potrebno je izvršiti kvantitativni, kvalitativni i računski nadzor robe. Preuzeta roba čuva se na skladištu. Na skladištu trebaju biti komercijalno-tehnički optimalne količine, odnosno one količine, koje omogućuju nesmetan tijek proizvodnog procesa.

## **2. ORGANIZACIJA SLUŽBE NABAVE HOTELA**

Organiziranje je «proces ustrojavanja ljudi i fizičkih resursa u grupe, a u cilju realizacije planova i postizanja ciljeva organizacije»<sup>3</sup>. Organizacija podrazumijeva uspostavljanje strukture i međusobnih odnosa kako bi se ispunjavali ciljevi i zadaci.

Organizacijska struktura nabave mora omogućiti donošenje odluka kako bi se ostvarili što bolji rezultati poslovanja. Organizacijsku strukturu treba oblikovati tako da se što više zadovolje ciljevi i zadaci zaposlenih u Službi nabave. Zaposleni u Službi nabave moraju znati što se od njih očekuje, kako bi mogli, u suradnji s menadžmentom, odrediti ciljeve rada, zahtijevati potrebne informacije i sredstva, te dobiti adekvatna ovlaštenja i odgovornosti.

Organizacijskom strukturom utvrđuje se razgraničenje i dodjela zadataka organizacijskim jedinicama i radnim mjestima - nositeljima zadataka, kojima se daju i odgovarajuća ovlaštenja, a imaju i određene odgovornosti.

Organizacija Službe nabave hotela ovisi o ukupnoj organizaciji hotela. Na organizaciju Službe nabave utječe stupanj intenzivnosti na materijalu, struktura proizvoda, lokacija hotela i njegova složenost.

---

<sup>3</sup> Boone, E. L., Kurtz, L. D., Management, McGraw-Hill, Inc. New York, 1992., pg. 219.

Nabava može biti provedena na centralističkom i decentralističkom načelu, odnosno kombinacijom ovih načela. Ako je za poslove nabave nadležna jedna organizacijska jedinica riječ je o centraliziranoj nabavi, a ako nabavu obavljaju razne organizacijske jedinice riječ je o decentraliziranoj nabavi. Moguća je i kombinacija ovih dviju nabava.

Centralistička organizacija nabave polazi u svim svojim mjerama centralizaciji nabavljanja reprodukcijiskog materijala, investicijske opreme i ostalih potreba hotela. Prednost ovakve organizacije nabave sastoji se u jedinstvu provođenja nabavne politike i odnos s dobavljačima. Osim toga i troškovi nabavljanja su često niži. U ovoj je organizaciji zbog smanjenje elastičnosti lanac nabavljanja duži, pa to treba imati na umu pri izračunavanju vremena, potrebnog za nabavu.

Decentralistička organizacija nabave dopušta da pojedine funkcije nabave obavljaju i drugi odjeli hotela. Tako npr. uredske potrepštine nabavlja ekonomat, investicijsku opremu tehnički odjel, i sl. Prednosti ovog oblika nabave je kraće vrijeme nabave i nabava je obično uspješnija.

Zbog nedostatka jednog i drugog organizacijskog načela nastoji se izvršiti kombinacija centralističke i decentralističke organizacije.

Kod organizacije Službe nabave razlikujemo unutrašnju i vanjsku organizaciju nabave.

Unutrašnja organizacija obuhvaća organizaciju nabavnog odjela u kojem treba prema količini materijala i ritmu nabavljanja raspodijeliti ukupnu nabavu, bilo po posebnoj nomenklaturi materijala unutar hotela, bilo po nomenklaturi materijala razrađenoj po gospodarskim granama. Obično se razlikuje osnovni materijal za proizvodnju, pomoćni materijal, sitni inventar, gorivo, itd. Ta se grupa može dalje raščlanjivati, što ovisi o navedenim čimbenicima.

Vanjska organizacija nabave obuhvaća organiziranje nakupih stanica i ispitivanje tržišta materijala.

### **3. UPRAVLJANJE NABAVOM**

Menadžment nabave je proces koordiniranja čimbenika nabave, u svrhu postizanja određenih ciljeva. Menadžer nabave ima zadatak da svoju aktivnost usmjeri na postizanje ciljeva nabave aktivnostima zaposlenog osoblja u Službi nabave.

Služba nabave važna je za snabdijevanje hotela i njegovih odjela potrebnim materijalima i opremom za poslovanje, za pravilno funkcioniranje skladišne i transportne službe, kao i za prodaju pripremljenih usluga. Ona treba osigurati nabavu sve potrebne robe i inventara pod najpovoljnijim uvjetima, kao i osigurati čuvanje nabavljene robe i inventara.

Službom nabave hotela rukovodi menadžer nabave. On obavlja poslove: istraživanja tržišta nabave, planiranja nabave, ugovaranja nabave imovine hotela (stalne i tekuće), organiziranja prijevoza nabavljenih sredstava i robe do skladišta, organiziranja uskladištenja i čuvanja robe, vodi evidenciju o nabavljenoj robi i imovini, prati kretanje zaliha, prikuplja zahtjeva o nabavkama, prati isporuku ugovorene robe, provjerava fakture dobavljača, predlaže mjere za unapređenje nabave.

Nabava u hotelijerstvu, kao i u drugim djelatnostima, mora se vršiti prema Zakonu o javnoj nabavi i Uredbi o postupku nabave roba, radova i usluga male vrijednosti. Zakonom o javnoj nabavi uređuju se uvjeti i postupci javne nabave koje prethode sklapanju ugovora o nabavi robe i usluga te ustupanju radova. Menadžment nabave danas se susreće s problemima pri primjeni Zakona o javnoj nabavi koji je stupio na snagu u prosincu 2001. godine.

Zakonom se nastoji maksimalno objektivizirati nabavu. Hoteli robu nabavljaju na osnovu Zakona o nabavci roba, usluga i ustupanju radova. Robu moraju nabavljati putem javnog nadmetanja, ukoliko je vrijednost robe veća od 200.000,00 Kn godišnje. Postupak nadmetanja traje od 40 - 60 dana, te se odabire najpovoljniji dobavljač, odnosno dobavljač koji nudi ekonomski najpovoljnije uvjete. Međutim, odabir samo jednog dobavljača za pojedinu robu, nije dobar pristup. To onemogućava tržišno nadmetanje tijekom godine, kada se javljaju novi dobavljači sa povoljnijim cijenama. U tijeku godine javljaju se i mnogi dobavljači koji imaju akcijske prodaje u određenom periodima. Cijene rastu ili padaju zbog promjena uvjete na tržištu. Danas se ne može garantirati cijena hrane i pića i potrošnog materijala za cijelu godinu. Hrana, piće i potrošni materijal za hotele naručuju se svakodnevno, i neophodne su za rad.

## ZAKLJUČAK

Nabavna funkcija ima važnu ulogu u poslovanju hotela. Njena se uloga ogleda u snabdijevanju hotela i njegovih odjela potrebnim materijalima i opremom za poslovanje, za pravilno funkcioniranje skladišne i transportne službe, kao i za prodaju pripremljenih usluga. U sklopu Službe nabave hotela mora se osigurati i čuvanje nabavljene robe i inventara.

Organizacijska struktura hotela i Službe nabave hotela mora omogućiti donošenje najpovoljnijih odluka. Organizacijsku strukturu treba oblikovati tako da se što više zadovolje ciljevi i zadaci Službe nabave.

## LITERATURA

1. Boone, E. L., Kurtz, L. D., Management, McGraw-Hill, Inc. New York, 1992.
2. Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, Zagreb, 1995.
3. Ferišak, V., Organiziranje materijalnog poslovanja, Informator, Zageb, 1995.
4. Rutherford, G. D., Hotel Manaement and Operations, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002.
5. Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.

## Summary

### **THE PROCUREMENT FUNCTION IN THE HOTEL INDUSTRY**

*The procurement function plays an important role in the hotel industry. This role consists of continuously supplying the hotel and its various departments with the materials and equipment required for hotel operations, for the regular functioning of the storage and transport departments, as well as for the sales of services prepared. The organizational structure of the hotel and the hotel's procurement department should be aimed at achieving the objectives and tasks of the hotel in providing a top-quality hotel offer.*

*Key words: procurement function, organizing, organizational structure, operational processes.*

## Zusammenfassung

### **BESCHAFFUNGSSFUNKTION IN DER HOTELLERIE**

*Die Beschaffungsfunktion hat eine wichtige Rolle in der Hotellerie. Ihre Rolle widerspiegelt sich in der kontinuierlichen Versorgung des Hotels und seiner Abteilungen mit notwendige Materialien und Ausrüstung für Hotelgeschäftsführung, für rechtmässige Lager- und Transportdienstfunktionierung wie auch für den Verkauf vorbereiteter Dienstleistungen. Es ist notwendig die organisatorische Struktur des Hotels und die Hotel – Beschaffungsabteilungen zu umformen, sodaß die Ziele und die Aufgaben des Hotels, durch ein qualitätsmässiges Hotelangebot, auf das höchste zufriedengestellt werden.*

*Schlüsselwörter: Beschaffungsfunktion, Organisation, organisatorische Struktur, Geschäftsprozesse.*