

# ORGANIZACIJA NABAVE U INDUSTRIJI FARMACEUTSKE AMBALAŽE

---

Šitum, Ines

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:665044>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-06**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



ORGANIZACIJA NABAVE U INDUSTRIJI FARMACEUTSKE AMBALAŽE  
ZAVRŠNI RAD

Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Preddiplomski stručni studij Trgovinskog poslovanja

ORGANIZACIJA NABAVE U INDUSTRIJI FARMACEUTSKE AMBALAŽE  
ZAVRŠNI RAD

Ines Šitum

Matični broj studenta: 0016097644

Mentor: prof.dr.sc. Blaženka Knežević

Zagreb, rujan, 2020.

## SAŽETAK

Tema ovoga rada je organizacija nabave u industriji farmaceutske ambalaže. Nabavna funkcija je uz prodajnu jedna od najvažnijih funkcija svih poduzeća kako bi se odvijao normalan tijek poslovanja. U prvom dijelu se teorijski razrađuje pojam nabave, ciljevi nabave te svrha nabave. Zatim slijedi sama organizacija nabave definiranjem procesa organizacije nabave, oblici i organizacijska struktura nabave te metode i načela organiziranja nabave. Pri samome kraju rada slijedi primjer organizacije nabave u poduzeću koje se bavi proizvodnjom farmaceutske ambalaže. Opisuje se povijesni razvoj poduzeća, tijek poslovanja poduzeća danas, na koji način se odvija njihov proces nabave te kako izgleda hijerarhijska struktura samog poduzeća i za kraj kako se poduzeće nosilo s pandemijom koronavirusa i jesu li postojale neke poteškoće u odvijanju poslovnog procesa.

Ključne riječi: nabava, organizacija, poslovanje

INES ŠITUM  
Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI RAD  
(vrsta rada)  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Zagrebu, 26.9.2020

Student/ica:  
Ines Šitum  
(potpis)

## SADRŽAJ

1.	UVOD .....	1
1.1.	Predmet i cilj rada.....	1
1.2.	Metodologija prikupljanja i izvori podataka .....	1
1.3.	Sadržaj i struktura rada.....	1
2.	POJAM NABAVE .....	2
2.1.	Nabava u užem i širem smislu.....	2
2.2.	Ciljevi nabave.....	4
2.3.	Svrha nabave .....	9
3.	ORGANIZACIJA NABAVE .....	10
3.1.	Proces organiziranja nabave .....	10
3.2.	Oblici organizacijske strukture nabave.....	11
3.3.	Metode i načela organizacije nabave.....	21
4.	ORGANIZACIJA NABAVE U PODUZEĆU PIRAMIDA D.O.O.....	23
4.1.	Povijesni razvoj Piramida d.o.o.....	23
4.2.	Poslovanje Piramida d.o.o. danas .....	24
4.3.	Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi Piramida d.o.o. ....	26
4.4.	Proces nabave u Piramida d.o.o.....	28
4.4.1.	Istraživanje tržišta.....	28
4.4.2.	Odabir i ocjenjivanje dobavljača .....	29
4.4.3.	Sklapanje ugovora s dobavljačima .....	30
4.5.	Poteškoće u procesu nabave uslijed pandemije koronavirusom.....	30
5.	ZAKLJUČAK.....	32
6.	LITERATURA .....	33
7.	POPIS ILUSTRACIJA.....	34
7.1.	Popis slika.....	34
7.2.	Popis grafikona.....	34

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet i cilj rada

Nabava je jedna od najbitnijih funkcija poduzeća koja se brine o opskrbi poduzeća svim potrebnim resursima za neometano funkcioniranje i ostvarivanje ciljeva uz maksimiziranje prihoda što dovodi do profitabilnosti poduzeća. Predmet ovog rada je prikazati teorijski okvir nabave i organizacijske strukture te prikaz na koji način je ona implementirana na primjeru organiziranja nabave u industriji farmaceutske ambalaže.

### 1.2. Metodologija prikupljanja i izvori podataka

Za potrebe rada korištene su znanstvene metode kao što su metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, metoda komparacije i metoda dedukcije.

Podatke za pisanje rada prikupila sam iz različitih izvora kao stručni udžbenici, različiti internetski izvori kao i interni dokumenti Piramida d.o.o., godišnji financijski izvještaji te intervjui sa zaposlenicima.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Sadržaj rada koncipiran je na način da osim uvoda i zaključka sadrži tri glavna poglavlja. Prvo poglavlje je teoretski dio gdje se definira pojam, svrha i cilj nabave. Drugo poglavlje rada se odnosi na teoretski dio o organizaciji nabave te procesu, metodama i načelima organiziranja nabave kao i oblicima i mjestu u organizacijskoj strukturi nabave. Treće poglavlje rada se odnosi na praktično istraživanje organizacije nabave u poduzeću Piramida d.o.o..

## 2. POJAM NABAVE

„Upravljanje nabavom seže do 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 je bavio isključivo nabavom. Godina 1960-tih i 1970-tih prvi put se na voditelje nabave počelo gledati kao na profesionalce“. (Krpan, Varga, Maršanić, 2015. p.327).

„Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnim za realizaciju ciljeva poslovnog sustava“. (Ferišak, 2002, p.1) Podrazumijeva proces koji se vodi unutar organizacijske jedinice koji je odgovoran za opskrbu zalihama robe i usluga po pravoj kvaliteti, količini i cijeni u pravo vrijeme.

Pojam nabave se nerijetko zamjenjuje s riječi kupnja ili opskrba. Osim toga, u novije se vrijeme poistovjećuju i pojmovi kao što su materijalno poslovanje i logistika, a sve više se upotrebljava i izraz marketing nabave.

Definiranje spomenutih pojmova neophodno je zbog velikog značenja nabave s aspekta troškova i stvaranja odnosa s tržištem nabave, ali i važnosti materijalnog poslovanja i logistike za racionalizaciju troškova i postizanja stabilnosti odvijanja procesa kretanja robe između tržišta nabave i potrošača. (Ferišak, 2002)

Nabava tako podrazumijeva opskrbljivanje radne organizacije robom ključnom za izvršavanje određene poslovne aktivnosti. Primjerice, u proizvodnoj radnoj organizaciji nabava ima zadatak osigurati sva potrebna sredstva koja će se koristiti za proizvodnju koja znači izvršenje plana. Dok se kod trgovačkih radnih organizacija njena uloga svodi samo na to da osigura robu za daljnju prodaju. (Medvešček, 1977)

### 2.1. Nabava u užem i širem smislu

Pojam nabave u užem smislu (eng. Purchasing, Acquisition, njem. Die Beschaffung, die Anschaffung) karakterizira obavljanje operativnih poslova u procesu nabavljanja objekata nabave. To su poslovi koje je potrebno kontinuirano provoditi da bi se u pravo vrijeme postigle potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava sa objektima nabave odgovarajuće kakvoće, u



željenoj količini, po prikladnim cijenama, rokovima, na zadanom mjestu i uz odgovarajući servis.

Operativni funkcionalni poslovi nabave su: procjena i usklade zahtjeva za nabavu, analiziranje i praćenje tržišta nabave, razmatranje i ocjena ponuda dobavljača, odabir najpovoljnije ponude i naručivanje, praćenje rokova isporuke, preuzimanje i provjeravanje pošiljke, provjera računa dobavljača, prigovori zbog manjkavog izvršenja obaveza dobavljača, kontinuirana i precizna evidencija nabave.

Uslijed neizvjesnosti na tržištu nerijetko se traže žurne isporuke objekata nabave, ali zbog kratkih rokova nemoguće je sve operativne poslove obaviti jednako kvalitetno. Izvršavanje operativnih poslova iziskuje puno vremena, sukladno tome nastaju novi problemi kao što su problemi pravovremenog usklađivanja potreba, problemi prolongiranja isporuka, isporuka neodgovarajuće robe, problem podmirenja troškova robe i sl. Djelatnicima koji su zaduženi za nabavu glavni je zadatak izbjeći takve probleme ili kada se pojave efikasno ih otkloniti. U praksi se oni bave operativnim poslovima s ciljem sprječavanja i rješavanja problema. (Ferišak, 2002).

Nabava u širem smislu (eng. Procurement, njem. Der Einkauf) uključuje strategijske zadatke o kojima zavise rezultati i dobit poslovnog sustava. Zadaci nabave u širem smislu su da pripremi što bolje korištenje tržišta nabave, da pozitivno utječe na proizvodnu potrošnju i prodaju definiranjem vrsta, oblika i strukture ulaza uz korištenje potencijala dobavljača i vodeći računa o zaštiti okoliša, s ciljem da se što bolje zadovolje zahtjevi potrošača te da se maksimiziraju učinci i dobit poslovnog sustava.

„U širem smislu nabava uz operativne zadatke obavlja i strategijske zadatke, a to su na primjer stohastičko i determinističko utvrđivanje potreba, provedba ABC-XYZ analize, istraživanje tržišta nabave, kontroling, benchmarking, kontrola, revizija poslovanja nabave, vrijednosna analiza nabave, izračunavanje i praćenje trendova ponude i potražnje na tržištu nabave, analiza dobavljača, troškova i cijena itd.“ (Ferišak, 2002, p.3)

Zadaci nabave su istraživanje nabave, konstantno istraživanje svih faktora koji utječu na pripremu i modeliranje odluka o nabavi. Kada se istražuje važno je kombinirati znanstvene metode iz više područja, te kontinuirano promatranje i ocjenjivanje podataka kao i njihovo uparivanje da bi se zaključno donijela najprikladnija odluka. Primjenom ovih zadataka ostvaruju se niži troškovi i povećava učinak kako nabave tako i cijelog poduzeća. Uz inicijalne zadatke u nabavu se obično ubrajaju i zadaci skladištenja, transporta i zbrinjavanja otpada,

viškova materijala, te nepotrebne opreme. Sa stajališta objekta nabava u širem smislu pored nabave materijala obuhvaća i nabavu usluga, prava, energije i sredstava za rad. (Ferišak, 2002)

## 2.2. Ciljevi nabave

Ciljevi su najvažnija svojstva svakog poduzeća i neizravno se dovode u vezu s misijom i vizijom. Veže ih to što je konkretno misija zapravo glavni cilj poduzeća te se vizija konkretnije pokazuje kroz ciljeve. (Galetić, 2011)

Glavni uzrok definiranja i ostvarivanja ciljeva je postizanje svrhe nabave. Kako bi se ciljevi postigli potrebno je izvršiti odgovarajuće zadatke, jer su ciljevi temelj za utvrđivanje zadataka funkcija nabave. (Ferišak, Stihović, 1989)

Također ciljevi su međusobno uvjetovane skupine te imaju utjecaj jedni na druge, ali i utječu na organizacijsku koncepciju kao što i organizacijska koncepcija utječe na njih. (Sikavica, Novak, 1993)

U ekonomiji postoji opći cilj nabave a to je ostvarenje maksimalne dobiti, uz njega je potrebno definirati i niz drugih ciljeva koji će omogućiti dugoročno postizanje općeg cilja. Ciljeve se promatra kroz smanjenje troškova i zadovoljenje potreba organizacije. Uz ostvarivanje nižih troškova nabave materijala i usluga, treba kontrolirati i manipulirati i druge troškove kako bi se ostvarila dobrobit za sve dionike. Potrebno je uskladiti potrebe tržišne nabave i za dobavljače, i za kupce proizvoda i usluga, i za vlastitu organizaciju.

„U suvremenom poslovanju opći su ciljevi nabave da se pribave materijali i usluge:

- funkcionalno odgovarajuće kakvoće
- po najpovoljnijoj cijeni
- u ekonomičnoj količini
- u pravo vrijeme
- s najpovoljnijih izvora
- uz visoki servis isporuke
- uz postizanje najveće moguće zaštite okoliša i prirodnih resursa
- uz najmanje rizike
- uz najniže troškove
- uz dobre odnose s dobavljačima „(Ferišak, 2002, p.26)

Na osnovu utvrđenih kriterija po kojima se ciljevi razlikuju, za konkretne poslovne situacije se mogu razraditi sustavi ciljeva i donijeti strategijske i operacijske mjere koje će omogućiti postizanje tih ciljeva. Ciljevi predstavljaju dostignuća koja poduzeće želi ostvariti, održati ili eliminirati, što znači da su strategije zvijezda vodilja, a mjere put i sredstva kojima će se željeni ciljevi postići.

„Kriterij razlikovanja ciljeva:

- Sadržaj ciljeva:
  - ekonomski ciljevi: a) monetarni - dobit, prodaja, rentabilnost, kreditna sposobnost, likvidnost, ekonomičnost
  - b) nemonetarni - neovisnost, prestiž, moć na tržištu, proširenje, partnerstvo s dobavljačima, sigurnost i fleksibilnost opskrbe
  - socijalni ciljevi: sigurnost djelatnika, zadovoljstvo, mogućnost napredovanja
  - ekološki ciljevi: osigurati kružni tijek materijala, sačuvati resurse, smanjiti potrošnju energenata, zbrinjavanje i pravilno rukovođenje s opasnim materijalima
- Dimenzije ciljeva:
  - opseg ciljeva: količine koje treba nabaviti, količine isporuke, visina zaliha
  - vremenska dimenzija: dugoročne, srednjoročne i kratkoročne potrebe, vrijeme nabavljanja, isporuke i držanje zaliha
  - prostorna dimenzija: mjesto potrošnje materijala, isporuke i skladištenja
- Hijerarhija ciljeva:
  - temeljni ciljevi: ciljevi kompletnog poslovanja poduzeća
  - ciljevi poslovnih funkcija: usklađen rad poslovnih funkcija
  - instrumentalni ciljevi na pojedinim područjima rada
- Međuovisnost ciljeva:
  - komplementarni ciljevi: podrazumijevaju ciljeve čije ostvarenje ovisi o postizanju nekog drugog cilja. Kod komplementarnih ciljeva neophodno je paziti na to koji se cilj prvi mora ostvariti i u kojem vremenskom roku da bi se mogao ostvariti neki drugi cilj.
  - konfliktni ciljevi: kod ovakvih ciljeva ostvarenje jednog cilja dovodi do manjeg ostvarenja drugog cilja te je kod njih potrebno postaviti prioritete ostvarenja.
  - neutralni ciljevi: ciljevi koji nisu međusobno ovisni
- Značenje ciljeva:
  - glavni ciljevi: imaju veliko značenje za poduzeće
  - dodatni ciljevi: imaju manje značenje za poduzeće“ (Ferišak, 2002, p. 27-28)

Sustav ciljeva nabave bazira se na sustavu ciljeva poduzeća kojoj organizacijska jedinica nabave pripada. S ciljevima se usmjeravaju djelatnosti svih poslovnih funkcija, i iz njih se realiziraju ciljevi na nižim razinama. To su strategijski ciljevi s ekonomskim rezultatima poslovanja, stabilnošću i snagom poduzeća na tržištu te s društvenim odnosima i zaštitom okoliša. ( Ferišak,2002)

Osnovni cilj nabave je osigurati ujednačen protok proizvodnog procesa, pravovremenu i ekonomičnu nabavu potrebnog materijala, sirovina i drugih potrebnih sredstava. Protok proizvodnog procesa uključuje preuzimanje, skladištenje i izdavanje. (Sikavica, Novak, 1993)

Ekonomski ciljevi su ciljevi ostvarivanja dobiti, povećanje ekonomičnosti, likvidnosti, povećanje prodaje.

Ciljevi sigurnosti ostvaruju se na način da se poduzeće bazira na poslove koji su manje rizični, a ne na one koji su visoko rizične i obećavaju veću dobit. Kada se postavljaju ovi ciljevi organizacija u manjoj mjeri ovisi o radnoj snazi jer se uglavnom upotrebljavaju automatizirani strojevi. Zbog velike sigurnosti automatski dolazi do manje ekonomičnosti i rentabilnosti.

Ciljevi moći ovise o koncentraciji potreba, tržišnom nastupu, financijskoj neovisnosti, društvenom utjecaju pa ih se s tih stajališta treba i postaviti.

Ciljevi koji podrazumijevaju društvene odnose i zaštitu okoliša su ciljevi zapošljavanja, odnosa s drugim organizacijama, ciljevi etičkog usmjerenja, ciljevi eliminiranja poslova s nedemokratskim državama, davanje prednosti u nabavi tvrtkama koje zapošljavaju invalide, reduciranje emisije štetnih plinova. ( Ferišak,2002)

Svaki cilj treba biti suvisao i njegovim se postizanjem mora ostvariti dobrobit. Među pojedinim ciljevima postoje sukobi, zbog čega se moraju razmatrati njihovi međusobni odnosi, međuovisnost i među utjecaj. Prilikom utvrđivanja i realizacije ciljeva nužno je fokusirati se na postizanje optimalizacije, i izbjegavati da ostvarivanje pojedinih ciljeva ne nanese štetu drugim ciljevima. (Ferišak, Stihović, 1989)

„Operativni ciljevi nabave su ciljevi kakvoće, ciljevi količina, ciljevi vremena, prostorni ciljevi, ciljevi smanjenja rizika nabave, ciljevi povećanja fleksibilnosti nabave, ciljevi povećanja općeg boniteta nabave, ciljevi sniženja troškova nabave „(Ferišak, 2002, p.30)

Ciljevi kakvoće- materijali, oprema i usluge moraju biti adekvatni za svoju namjenu kako bismo generirali proizvode i usluge koji odgovaraju zahtjevima tržišta. Ciljevi kakvoće materijala najčešće cirkuliraju za određenu namjenu u određenim granicama. Kakvoća koja padne ispod

donje granice ne zadovoljava namjenu, dok ona kakvoća koja je iznad potrebe automatski povećava cijenu materijala. (Ferišak, 2002)

Temeljno pravilo za kvalitetno ostvarenje strategije poduzeća je težnja ka održavanju dugoročnih odnosa s najbitnijim dobavljačima, unaprjeđenju kvalitete proizvoda i na smanjivanje troškova. Nastoji se minimalizirati greške na proizvodu i savjetu se s dobavljačima o procesu oblikovanja i formiranja proizvoda u organizaciji. (Vouk, 2005)

Svojstva kakvoće: mehanička svojstva (oblik, čvrstoća, masa), kemijska svojstva (kemijski sastav), električna svojstva (otpor, vodljivost struje), biološka svojstva (prisutnost mikroorganizma), magnetska svojstva (mogućnost magnetiziranja), optička svojstva (lom svjetlosnih zraka) i senzorna svojstva (okus, miris, boja, temperatura). (Ferišak, 2002, p.31)

Kod utvrđivanja ciljeva kakvoće vrlo je bitna mjerljivost svojstava kakvoće. Pritom se diferenciraju svojstva koja se mogu kvantitativno mjeriti, odnosno varijabilna svojstva koja se izražavaju brojevima, i ona svojstva koja se mogu izraziti samo kvalitativno ili opisno.

Ciljevi količina - kako bi se osigurala opskrba treba formirati odgovarajuće ciljeve količina. Svaka organizacija treba konstantno gospodariti određenim minimalnim količinama materijala kako bi se dostigle potrebe za odvijanjem određenih procesa. Sa stajališta troškova postavljaju se ciljevi nabave optimalnih količina koje su dostatne za potrebe opskrbe u određenom vremenu. Važno je s dobavljačima dogovoriti pravovremenu isporuku kako bi se izbjeglo pomanjkanje resursa ili pak gomilanje prekomjernih količina zaliha. Opskrba mora bit kontinuirana i pouzdana kako bi se zadovoljile potrebe.

Ciljevi vremena - vrijeme ima ključnu ulogu u odvijanju procesa nabave, isporuke, prijama, reklamacija, podmirivanja računa dobavljačima, skladištenja i zaliha dobara zbog čega posebnu važnost treba pridodati određivanju vremenskih ciljeva da bi postigli usklađeno i nesmetano odvijanje svih poslovnih procesa.

Prostorni ciljevi - prilikom postavljanja prostornih ciljeva podrazumijeva se da potreban materijal mora biti raspoloživ na mjestima potrošnje. To obuhvaća dva logistička područja: područje premošćivanja prostora od dobavljača do ulazne kontrole, i područje premošćivanja prostora od ulazne kontrole preko skladišta nabave do mjesta gdje se materijali iskorištavaju.

Ciljevi smanjenja rizika nabave - u nabavi se rizici reflektiraju na objekte nabave i na uvjete nabave. Radi sprječavanja rizika potrebno je držati veće količine zaliha kako ne bi došlo do zastoja u procesu reprodukcije. Bitno je procijeniti moguće rizike, te poduzeti sve mjere kako

bi se reducirale negativne posljedice rizika, potencijalne mjere za to su: premije osiguranja robe, sigurnosne zalihe, te partnerski odnos s dobavljačima.

Ciljevi povećanja fleksibilnosti nabave - podrazumijevaju ciljeve koji se postižu fleksibilno postavljenim planom i kretanjem nabave, što osigurava da se u slučaju pojave nekog rizika odabere najbolja opcija koja će prilagoditi nabavu uvjetima. (Ferišak, 2002)

Kako bi u najkraćem mogućem roku poduzeće implementiralo novi proizvod trebalo bi imati lako prilagodljive procese koji mogu biti pretvoreni u nove proizvodne zahtjeve. (Vouk, 2005)

Ciljevi povećanja općeg boniteta nabave - odnose se na dodatne ciljeve nabave koji obuhvaćaju ciljeve nabave vezane uz metode nabave, s nabavom na domaćem tržištu, političkim ciljevima i ekološkim ciljevima.

Ciljevi sniženja troškova nabave - kod ovih ciljeva primarno je paziti i na ostale ciljeve, tako da smanjenje troškova nabave ne prouzroči štetu procesu opskrbe. Sniženje troškova nabave ima značajnu ulogu zbog velikog udjela materijala i usluga koji definiraju cijenu koštanja gotovih proizvoda.

Temeljna stavka je nabavna cijena. Bitniju ulogu dobivaju ciljevi sniženja troškova za objekte s višim nabavnim cijenama i većom potrošnjom, odnosno oni objekti čija je ukupna vrijednost godišnje potrošnje relativno velika. Polazna točka za izbor objekata za koje će se zahtijevati sniženje troškova je ABC analiza.

Sustavi sniženja troškova nabave trebaju imati kvantificirane ciljeve, kako bi se jasno znalo što se želi postići, te da bi se mogli pratili učinci koji proizlaze iz implementacije određenih mjera. Ciljevi sniženja troškova funkcije nabave su optimiziranje strukture i procesa nabave, što ne znači da je nužno povećati opseg ili dužinu rada, već da se mora raditi pametnije i efikasnije.

Instrumentalni ciljevi nabave - ciljevi koji predstavljaju daljnju razradnu operativnih ciljeva uz postavljanje odgovarajućih instrumenata politike nabave kao što su krediti, premije, popusti, vrste transporta. Razlikuju se prema područjima politike nabave ili prema djelomičnim sustavima nabave. Instrumentalni ciljevi se najčešće konkretiziraju prije ili u toku odvijanja procesa nabave. (Ferišak, 2002)

### 2.3. Svrha nabave

Svrha funkcije nabave je da učinkovito opskrbi organizaciju predmetom rada, sredstvima rada i uslugama koje su nužne za kontinuiranu proizvodnju i poslovanje. (Ferišak, Stihović, 1989)

Tijekom opskrbe treba paziti da opskrba bude zadovoljavajuće kakvoće, u odgovarajućoj količini i po nižim cijenama, te da se realizira u pravo vrijeme na pravom mjestu u suradnji s pouzdanim dobavljačima.

U fazi donošenja odluka treba paziti:

- da se osiguraju potrebe organizacije
- da se stvori alternativni izvor nabave kojim bi se izbjegle poteškoće i nesigurnosti u opskrbi
- da se poštuju etička načela
- da opskrba bude dostatna i ekonomična
- da se kontinuirano razvija služba nabave
- da nabava kontinuirano surađuje i donosi odluke u koordinaciji s potrebama drugih poslovnih funkcija.

Efikasnost nabave podrazumijeva nabavu svih odgovarajućih sredstava, usluga i energije uz što manja ulaganja. Efikasnost se mjeri u odnosu izlaznog i ulaznog procesa:

$$\text{Efikasnost} = \text{Output} / \text{Input}$$

Efikasnost se temelji na načelima ekonomičnosti i štedljivosti:

$$\text{Ekonomičnost} = \text{Vrijednost nabave} / \text{Troškovi}$$

Ekonomičnost je uži pojam od efikasnosti i odnosi se samo na vrijednost nabave i troškova. Svrha funkcije nabave je da ciljeve opskrbe obavi efektivno.

Efektivnost označuje odnos između postavljenih ciljeva i rezultata nabave:

$$\text{Efektivnost} = \text{Ostvarenje ciljeva} / \text{Ciljevi nabave}$$

Ostvarenje ciljeva nabave vrednuje se prema stupnju zadovoljenju potreba korisnika opskrbe i učinaka realizirane opskrbe.

Prvo je potrebno ispitati je li poslovanje efektivno, pa onda je li efikasno. Prilikom ispitivanja postavljaju se pitanja – Što nabaviti? i Kako nabaviti? (Ferišak,2002).

Prema Žibretu najbitnija načela nabave su sofisticirano upravljanje troškovima, optimizacija vrijednosnog lanca, inovacija i rast te upravljanje rizikom i kontinuirana dobava. (Žibret, 2007)

### 3. ORGANIZACIJA NABAVE

Organizacija nema definiran pojam u teoriji i praksi jer je za neke znanost, a za druge vještine dok je za treće stanje. U globalu se bave isključivo ljudima, njihovim odnosima i sredstvima.

Važna obilježja organizacije su cilj koji se želi ostvariti, uravnoteženost sredstava i ljudskog potencijala, te njihovo smisljeno korištenje. Organizacije postoje da bi povezale resurse kako bi postigli zadane ciljeve i rezultate, učinkovito proizvodile robu ili usluge, stvarale profitabilnost za vlasnike, kupce i zaposlene te da pronađu rješenje konstantnim izazovima. Kontinuirano raste broj, vrste i veličine organizacije koje omogućuju provedbu najsloženijih zadataka. (Sikavica, Novak, 1993)

Organizacijom nabave definiraju se poslovi nabave na način da se ujednače sveukupne povezanosti tih poslova, a da se obrati pozornost i na ciljeve nabave.

„Organizacijska struktura bavi se ljudskim i drugim resursima, te se odnosi na:

- podjelu zadataka i funkcija nabave
- sustav rukovodnih i izvršnih radnih mjesta te njihova odnosa
- sustav obveza, ovlaštenja i odgovornosti
- sustav komunikacije između radnih mjesta, (Krpan, Varga, Maršanić, 2015, p. 328-329).

Kod organizacije poslovanja bitno je paziti na: zadatke koje je potrebno obaviti, vremensko i prostorno obavljanje zadataka, uključivanje ljudi i sredstava te na obavljanje zadataka sukladno s ciljevima. (Krpan, Varga, Maršanić, 2015).

#### 3.1. Proces organiziranja nabave

Proces organiziranja nabave bazira se na sustavom pristupu. Organizaciju nabave treba gledati kao sustav koji će realizirati ciljeve ukoliko sadrži određene elemente i povezanost između njih.



Sustav je skup međusobno povezanih dijelova koji čine cjelinu jasno razdvojenu u odnosu na okolinu, dok se pod okolinom podrazumijeva sve što se nalazi van promatranog sustava. Ukoliko se ne analiziraju pojedini dijelovi sustava nego samo njihov ulaz i izlaz onda pričamo o elementima sustava.

Ako se spoji nekoliko sustava tada se stvara sustav višeg reda te se oni mogu gledati kao elementi ili kao podsustav. Raspodjela sustava nabave ovisi o zadacima sustava i njegovu opsegu zadataka.

U organizaciji prepoznajemo podsustave i djelomične sustave. Djelomični sustavi označavaju određeno područje sveobuhvatnog sustava. Djelomične sustave se može posebno istražiti te postavljati primjerena rješenja.

Determinante sustava nabave su:

Ciljevi sustava - potrebno ih je definirati prije uspostave organizacije nabave

Elementi sustava – dijele se po vrstama, broju i značenju. Organizator treba u svakom slučaju posebno utvrditi nužan broj i značenje određenih elemenata.

Veze sustava - razlikujemo poveznice između elemenata u strukturiranju nabave i poveznice u procesu poslovanja. Razlikujemo i interne i eksterne veze. Interne veze se formiraju između elemenata sustava nabave, dok se eksterne veze sustav stvara sa okolinom.

Ponašanje sustava – rezultati i ocijene se ostvaruju po tome koliko je sustav ciljeva ostvario. (Ferišak,2002)

### 3.2. Oblici organizacijske strukture nabave

„Svaka organizacija ima svoju određenu strukturu pa tako i u najmanjim poduzećima, kako ističe Darrel E. Owen vjerojatno je da možemo naći čvrsto utemeljenu organizacijsku strukturu koja pokazuje tko je kome podređen.“ (Sikavica, 1991, p.29)

Organizacijska struktura nabave treba osigurati donošenje odluka na osnovu ocjena svakog pojedinog konkretnog slučaja, kako bi se ostvarilo što uspješnije poslovanje poduzeća i partnera. (Krpan, Varga, Maršanić, 2015).

Centralizacija odlučivanja se donosi kada vrhovna uprava donosi sve najbitnije odluke u organizaciji, a decentralizirane su one organizacije u kojem je donošenje odluka podijeljeno na niže razine u organizaciji. (Sikavica, 2011)

Kada se donosi odluka o načinu uspostavljanje organizacijske strukture mora se odlučiti želi li se nabava organizirati centralizirano ili decentralizirano.

Ukoliko je za poslove opskrbe zadužena jedna organizacijska jedinica onda se tu radi o centraliziranoj nabavi, a ukoliko poslove obavljaju nekoliko organizacijskih jedinica onda je riječ o decentraliziranoj nabavi.

Odluka o centralizaciji ili decentralizaciji nabave ovisi o tome koliko je poduzeće veliko, koliko djelatnosti poduzeće ima, koliki je broj i djelatnost pogona, lokaciji pogona, koliko se aktivnosti pogona podudaraju, te koliko i kojih vrsta predmeta rada je potrebno.

U malim poduzećima pretežito se primjenjuje centralizirana nabava.

„Centralizirana nabava omogućuje:

- objedinjavanje potreba i naručivanje većih količina predmeta rada uz bolje uvjete i niže troškove
- količinske i druge popuste
- jedinstveno provođenje politike nabave
- normizaciju predmeta rada i količina nabave
- brže obrtanje zaliha
- sniženje normativa zaliha
- bolja suradnja s dobavljačima
- praćenje tržišta nabave i utjecaj na tržišna zbivanja
- specijalizaciju referenta nabave
- kontrolu poslovanja nabave
- plaćanje računa dobavljača s jednog mjesta“ (Ferišak, 2002, p.361)

Najvažnija prednost centralizirane nabave je direktnija koordinacija i regulacija organizacije pošto se obavlja s čela organizacije te su automatski manji troškovi. Izvrstan je oblik organizacije kada treba brzo odlučivati u kriznim situacijama. (Sikavica, 2011)

Slabosti centralizirane nabave: manje slobode za pojedine korisnike predmeta rada, otežava komunikaciju nabave s korisnicima predmeta nabave što dovodi do kasnijeg donošenja odluka

što rezultira lošijim rezultatima. Osoblje zaduženo za nabavu ne prepoznaje tehničke probleme što dovodi do birokratizacije poslovanja te se tada troškovi nabavljanja automatski povećavaju i nastanu problemi s opskrbom.

Vrste centralizacije:

- a) Prostorna – nabava se pozicionira na jednome mjestu i od tamo rješava sve vezano uz nabavu.
- b) Logička – nabava pozicionira više jedinica zaduženih za nabavu koja se bave rješavanjem zadataka nabave. Logička centralizacija ima smisla ako je uspostavljena računalom, da su svi dijelovi poduzeća povezani u informacijski sustav te su međusobno komunikacijski povezani. (Ferišak,2002)

Decentralizacija nabave – po svim teorijama zajedničko je prosljeđivanje ovlasti donošenja odluka koja je raspodijeljena na svim razinama u organizaciji. Javlja se u modernim oblicima organizacije kao što su mrežna, virtualna, projektna organizacija te se spominje kao odgovor na birokratske strukture. Pojavljuje se u poduzeću koje je centralizirano razvitkom tehnike, tehnologije i društvenih odnosa te se s vremenom sve više decentraliziralo. (Galetić, 2011)

Za razliku od centralizirane, decentralizirana ima više prednosti, a to su brže odlučivanje, duži rok za donošenje odluka, prilagodljiva organizacija, kvalitetnija priprema djelatnika na hijerarhijsko napredovanje, veća motiviranost i natjecateljski duh podređenih te odluke koje su više povezane s okolinom.

Slabosti decentralizacije su teže stvaranje jedinstvene politike, komplicirana koordinacija organizacijskih jedinica, gubitak kontrole djelatnika, otežano održavanje prioriteta, potreba za većim novčanim prihodima. (Sikavica, Novak, 1993)

U velikim poduzećima se formira kombinacija dviju organizacija odnosno centralizirano-decentralizirana nabava. U podijeli zadataka dolazi do različitih rješenja koja ovise o dislokaciji pogona, vrstama potreba pogona, funkcioniranje informacijskog sustava, izvori i putevi nabave, značenje tipizacije. (Krpan, Varga, Maršanić, 2015).

Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća - izbor vrste organizacijske strukture poduzeća jedna je od najvažnijih odluka poduzeća jer ukoliko se odlučimo za neadekvatnu organizacijsku strukturu dolazi do usporenosti upravljačkog sistema. (Galetić, 2011)

„Na položaj nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća utječu razni faktori kao što su vrsta, veličina i lokacija organizacije, količina i asortiman materijala koji se nabavlja, od kuda se materijal nabavlja.“ (Sikavica, Novak, 1993, p.108).

Prije nego li se poduzeće odluči o mjestu nabave u organizacijskoj strukturi mora ispitati prednosti i nedostatke potencijalnih organizacijskih oblika na način da se u obzir uzmu svi čimbenici koji bi mogli utjecati na poslovanje nabave i na njenu uspješnost.

Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća može biti:

a) Nabava u sastavu komercijalne službe

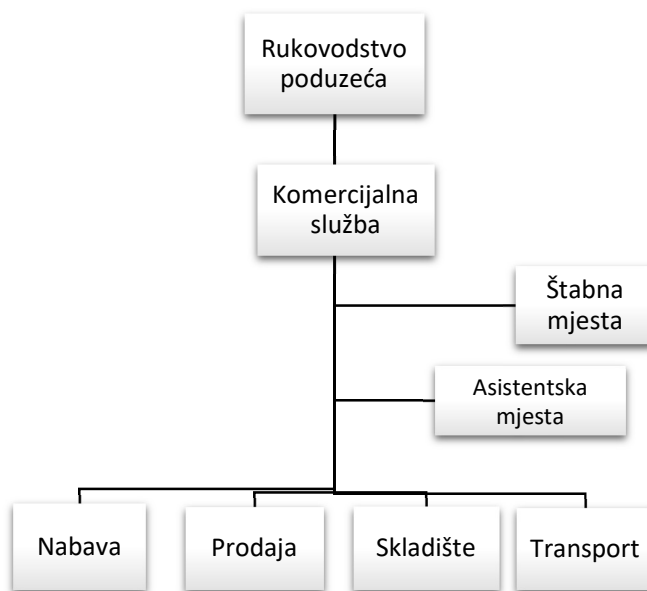
Karakteristike nabave: - poslovanje nabave nije tehnički kompleksno

- obujam posla nabave je malen

- jedna osoba može rukovoditi poslovanjem nabave, prodaje, skladišta i transporta.

Nedostatak: prevelika pozornost pridaje se prodaji pa su ostale službe skupa s nabavom u drugom planu. Nabava mora kroz pritisak na dobavljače ostvariti povoljnije nabavne cijene.

Slika 1: Prikaz nabave u sastavu komercijalne službe



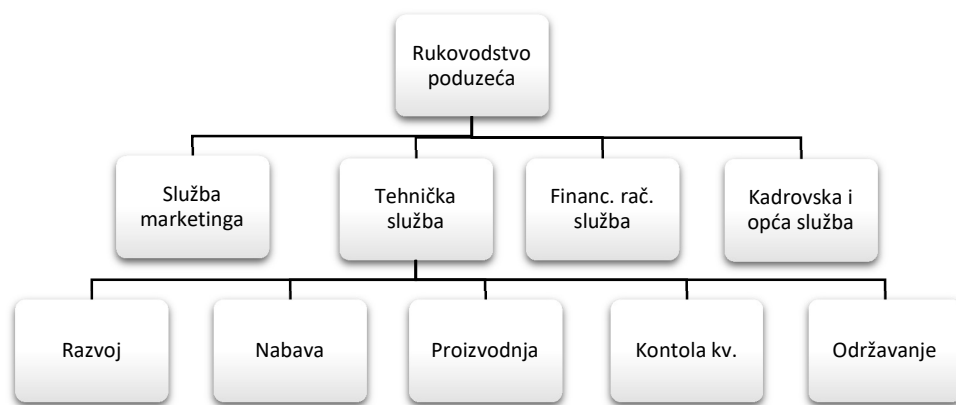
Izvor: rad autora prema: Ferišak, 2002

b) Nabava u sastavu tehničke službe ili u sastavu proizvodnje

Nabava kao pomoćna funkcija proizvodnje treba biti uvrštena u službu koja organizira proizvodnju, a to je najčešće tehnička služba.

Nedostatak: tehnička služba želi imati veliku sigurnost pa zbog toga gomila zalihe materijala, dijelova i sklopova te iniciraju da se nabavljaju materijali što bolje kakvoće. Ovakva organizacija stvara probleme s ekonomičnosti i likvidnosti organizacije.

Slika 2: Prikaz nabave u sastavu tehničke službe



Izvor: rad autora prema: Ferišak, 2002

c) Nabava u sastavu financijsko-računovodstvene službe

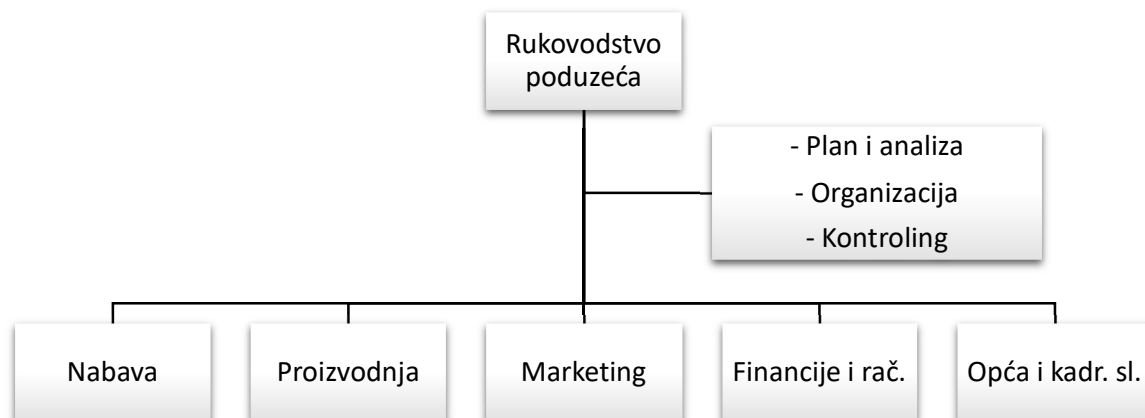
Nabava se ponekad stavi u sklopu sustava financijsko-računovodstvene službe kako bi se smanjili troškovi i ostvarili najpovoljniji uvjeti.

Nedostaci: rukovoditelji financijsko-računovodstvene službe nisu stručni za poslovne nabave te nisu u mogućnosti na vrijeme prepoznati neke potencijalne probleme nabave. Ova služba vodi više računa o financijama prilikom nabave sredstava, ne vodeći računa o kakvoći, nastoje sniziti zalihe što bi moglo dovesti do nedostatka materijala, osoblje nabave nije dovoljno neovisno dok se djelatnici financijskog sektora odmiču od svog primarnog zadatka.

d) Nabava kao temeljna poslovna funkcija

Nabava se organizira kao temeljna poslovna funkcija koja je jednaka prodaji i proizvodnji te drugim funkcijama poduzeća. Ukoliko je nabava organizirana na ovaj način tada će dosljednije, potpunije i kreativnije provoditi zadatke.

Slika 3: Prikaz nabave kao temeljne poslovne funkcije poduzeća



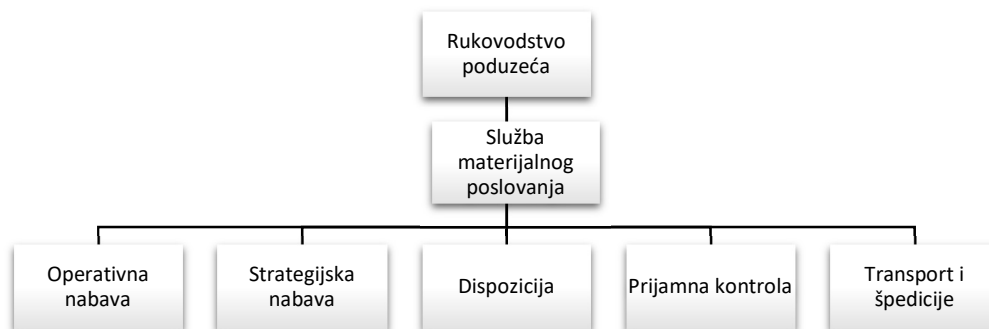
Izvor: rad autora prema: Ferišak, 2002

e) Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja

Materijalno poslovanje ima nadzor nad svim materijalnim tokovima u nabavi, skladištenju i fizičkoj distribuciji. Nabava se dijeli na operativne i strategijske nabave. Operativna nabava vrši zadatke istraživanja i zadovoljavanja potreba korisnika.

Strategijska nabava istražuje tržište te vodi računa o odnosima s dobavljačima, usklađuje i proučava rad operativne nabave, surađuje s tehničkom službom i marketingom. (Ferišak, 2002)

Slika 4: Prikaz nabave u sastavu službe materijalnog poslovanja



Izvor: rad autora prema: Ferišak, 2002

f) Mjesto nabave u matričnoj organizaciji

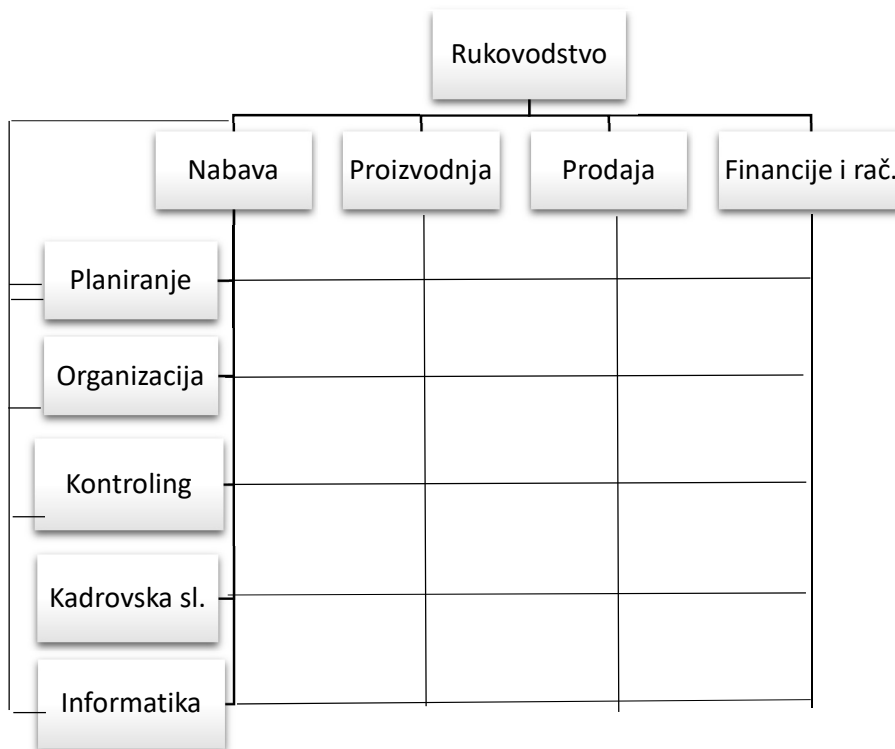
Matrična organizacijska struktura je nastala iz potrebe za ravnomjernosti između različitih segmenata organizacije u želji da se pronade najbolji način za što brži razvoj proizvoda ili usluga sukladno potrebama i željama kupaca. (Galetić, 2011)

Ovakva organizacijska struktura primjenjuje se u poduzećima koja istovremeno rade na nekoliko projekata. (Sikavica, Novak, 1993)

Prednosti: prilagodljivo poslovanje, razvoj stručnog autoriteta, grupno donošenje odluka, razvoj međuljudskih odnosa, motivacija djelatnika, edukacija djelatnika, stimulira se učenje i kreativno traženje rješenja.

Nedostatci: mogući konflikti zbog drugačijih pristupa, kompleksniji komunikacijski odnosi, potreba za stručnim osobljem, opasnost od loših kompromisa. (Ferišak, 2002)

Slika 5: Prikaz mjesta nabave u matričnoj organizaciji



Izvor: rad autora prema: Ferišak, 2002

g) Mjesto nabave u divizionalnoj organizaciji

Ovakva struktura se primjenjuje u razvijenim organizacijama zbog diverzifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda koji se plasiraju na nova tržišta. Može se pojaviti i u manjim poduzećima ako nude raznolike proizvoda na različitim tržištima. Kompetitivni je oblik organizacije velikih poduzeća.

Može se reći da je ova organizacijska struktura posljedica praćenja procesa diverzifikacije, divizionalizacije i decentralizacije koje se vežu jedna za drugu.

U navedenoj strukturi jasno su definirana ovlaštenja i odgovornosti u podijeli rada po grupama.

Postoje tri osnovne podijele organizacije na divizije: prema proizvodima, teritoriju i prema korisnicima/kupcima/potrošačima.

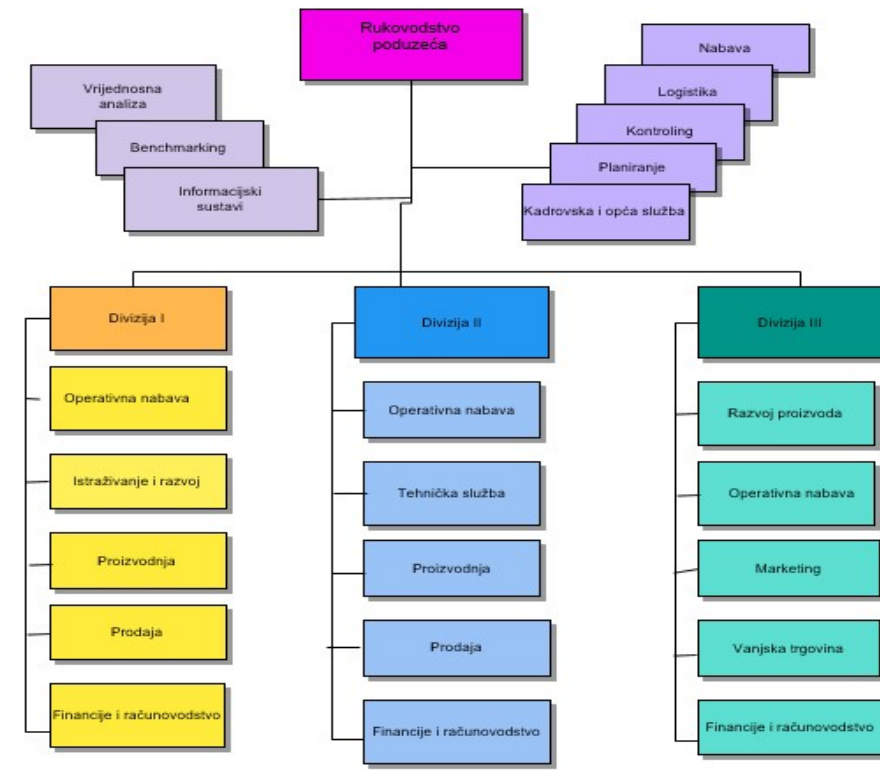
Obilježja su uključivanje brojnih poslovnih funkcija po proizvodima, geografskim područjima i kategorijama kupaca.

Prednosti ovakve organizacije su: velike organizacijske jedinice, mogućnost napredovanja djelatnika, fokus na proizvode, regije, kupce i rezultate divizija, lakše uklapanje i brže reagiranje na promjene.

Nedostatci ovakve organizacije: manjak radne snage, slaba kontrola rukovoditelja organizacije, istovremeno rješavanje zadataka istih funkcija, jačanje divizija na štetu organizacije. (Sikavica, 2011)



Slika 6: Prikaz mjesta nabave u divizionaloj organizaciji



Izvor: rad autora prema: Ferišak, 2002

#### h) Nabava u timskoj organizaciji

Centralno mjesto u timskoj organizaciji čine timovi s osobama različitih ideja, vještina i znanja koji su koncentrirani na rješavanje različitih problema.

Tim se sastoji od manjeg broja ljudi koji surađuju kolektivnim pristupima sa zajedničkim ciljem. Ukoliko dođe do konflikta, međusobno ga rješavaju.

Timska organizacijska struktura pogodna je za manje organizacije jer postoji jasan cilj, vide se bolji rezultati te je fleksibilniji.

U praksi se ovakva struktura ne koristi često jer imaju malu hijerarhiju. (Galetić, 2011)

Slika 7: Prikaz nabave u timskoj organizaciji



Izvor: rad autora prema: Ferišak, 2002

i) Nabava u procesnoj organizaciji

Poslovni procesi jamče brže i učinkovitije reagiranje u skladu s potrebama tržišta. Poslovni procesi su krovni tok organizacije, dok je organizacijska struktura njezina anatomija. (Galetić, 2011)

„Temelji se na ideji da podloga strukturiranja bude organizacija procesa poslovanja.“ (Kranj, Varga, Maršanić, 2015, p. 333)

Timovi se sastavljaju za pojedine procese, te za cjelovite dijelove procesa. Horizontalno se povezuju dijelovi procesa koji se redaju u određenom slijedu, a obavljaju ih stručnjaci iz pojedinih strukovnih centara te preuzimaju svu odgovornost za ostvarenje ciljeva poduzeća. (Ferišak, 2002)

j) Nabava u fraktalnoj organizaciji

Fraktal je moderan oblik u organizaciji koji označava decentralizaciju i kompaktnu organizacijsku strukturu. Prilagodljiv je oblik organizacije, a važnija karakteristika je da su fraktali manje decentralizirana autonomna organizacijska jedinica prilagođena tržištu i okolini. Ne spada u hijerarhijsku organizaciju jer rade s različitim segmentima i tipovima složenosti te se gradi od strukturiranih operacija.

Fraktal se u organizaciji koncipira kao i divizionalna organizacija u kojoj su usmjereni na proizvod, proizvodne procese, usluge, kategorije kupaca, tržište i geografsko područje.

Fraktal se smatra novim pojmom sagledavanja beskraja. (Sikavica, 2011)

### 3.3. Metode i načela organizacije nabave

Metode organizacije uključuje podjelu zadataka nabave i materijalnog poslovanja na elemente poslovanja te dijeljenje zadataka kako bi se organizirale organizacijske jedinice.

Strukturu poduzeća treba provesti po organizacijskim načelima. Načela su osnovne norme koje organizator stvori.

Organizacijska načela su:

- načelo ekonomičnosti - nabavu treba uspostaviti da postojanje te funkcije nadvisi utrošak faktora. Ima vrlo bitnu ulogu u strukturiranju jer povezuje opseg i vrijednost poslova te broj djelatnika i korištenje sredstava sustava.
- Načelo prilagodljivosti - podrazumijeva da se svaki organiziran sustav može samostalno prilagoditi nekim novonastalim promijenjenim uvjetima o kojima zavisi njegova učinkovitost i poslovanje.
- Načelo kontinuiteta - omogućava obavljanje funkcija u dugom razdoblje te se samim time ne treba rješavati funkcionalnih dijelova koja se lako mogu uklopiti u novonastalu organizaciju.
- Načelo transparentnosti - organizacija mora biti jasna i jednostavna da bi se ostvarili ciljevi. Ukoliko je organizacija ovakva onda ju djelatnici mogu na lakši način upoznati, prihvatiti i ponašati se sukladno rješenjima te težiti unaprijeđenu i otklanjanju nedostataka.
- Načelo raščlanjivanja i agregiranja - predstavlja osnovu za rad na organiziranju pa je iz njega proizlazi niz posebnih načela za potrebe analize i sinteze zadataka. (Ferišak, 2002)

Analiza zadataka - kako bismo stvorili mjesta koja će obavljati potrebne zadatke potrebno je odraditi analizu zadataka. Prvo se analiziraju ciljevi zadatka nabave a njima se postavlja cjeloviti zadatak. Nakon toga se cjeloviti zadatak korak po korak raščlani na svoje sastavne dijelove. Raščlanjivanje se odvija krenuvši od ciljeva funkcija nabave određenih razina

hijerarhijskih nadređenih zadataka do elementarnih zadataka. Elementarni zadaci se dalje dijele na svoje elemente.

Dubina analize ovisi o: složenosti zadataka, učestalosti obavljanja zadataka, primijenjenim organizacijskim sredstvima, nivo podjele rada i zadatku organiziranja. Sukladno sa svime upotrebljavaju se pojedina načela analize.

Načela analize zadataka su: funkcionalna analiza, objektna analiza, analiza prema rangu zadatka, analiza faza zadatka i analiza prema obilježjima zadataka.

Sinteza zadataka - omogućava da se za potrebe organizacije na što adekvatniji način što kvalitetnije iskoristi dostupna radna snaga i sredstva. Sinteza zadataka se provodi na način da se iste vrste zadataka provode na jednom ili na više mjesta. Sinteza zadataka je za organizatora važna i potrebno je smisliti rješenja koja će omogućiti ostvarenje zadataka na što kvalitetniji način i uz što niže troškove te da zadatci budu ispunjeni prema postavljenim ciljevima. Sa svrhom da se ostvare određeni ciljevi koriste se odgovarajuća načela.

Načela sinteze zadataka su: funkcionalno načelo, objektno načelo, načelo sinteze podataka prema dobavljačima, teritorijalno načelo, načelo sinteze prema sredstvima za rad, načelo objedinjavanja zadataka prema osobama. (Ferišak, 2002)

#### 4. ORGANIZACIJA NABAVE U PODUZEĆU PIRAMIDA D.O.O.

U ovom dijelu rada opisat ću poduzeće Piramida d.o.o. njezin povijesni razvoj, trenutno poslovanje, organizaciju i poslovanje nabave te eventualne poteškoće u poslovanju izazvane pandemijom koronavirusom. Informacije za ovaj dio rada prikupila sam intervjuima sa zaposlenicima, korištenjem internih materijala i prezentacija poduzeća, službene internet stranice te financijskih izvještaja.

Piramida d.o.o. je proizvođač staklene farmaceutske ambalaže. Misija poduzeća je osigurati staklenu ambalažu vrhunske kvalitete za farmaceutsku i kozmetičku industriju u Europi kroz proaktivan i suradnički pristup, uz jačanje pozicije na globalnom tržištu. Potiču izvrsnost, timski rad i kontinuirano poboljšanje uz ostvarenje profitabilnog i održivog rasta. Vizija poduzeća je postati najbolji svjetski proizvođač staklene ambalaže za farmaceutsku i kozmetičku industriju.

##### 4.1. Povijesni razvoj Piramida d.o.o.

Piramida d.o.o. ima 70-godišnju tradiciju proizvodnje staklene farmaceutske ambalaže. Osnovana je 1950. godine sa sjedištem u centru Zagreba kao gradsko udruženje staklara za proizvodnju božićnog nakita. Nakon nekoliko godina poslovanja poduzeće mijenja lokaciju poslovanja te proširuje asortiman izradom termos-boca, fiola i bočica. Proizvodnja se počinje bazirati isključivo na farmaceutsku ambalažu od cijevnog stakla nakon kupnje prvog stroja Ambeg za proizvodnju ampula, a širi se početkom 70-tih kupnjom strojeva za izradu bočica (tip Ambeg-RP i Couclet) i ampula (tip Scharmois Anrep).

Na današnju lokaciju (Resnička ul.10, Sesvete) poduzeće se seli 1979. godine, unaprjeđuje tehnologiju kupnjom najsuvremenijih strojeva te se baziraju na domaće i istočnoeuropsko tržište. Privatizacijom 2001. godine dolazi do porasta ulaganja u samu proizvodnju i modernizaciju tehnologije proizvodnje što je rezultiralo probijanjem na cijelo europsko tržište i naglim povećanjem proizvodnje.

Narednih godina pridaje se važnost za certificiranjem sustava. Neki od certifikata koje poduzeće posjeduje su sljedeći: ISO 9001 (sustav upravljanja kvalitetom), ISO 14001 (sustav upravljanja okolišem), ISO 14644-1 klase (čiste sobe koje zadovoljavaju norme), ISO 8 (sustav pakiranja proizvoda), ISO 15378 (definira uvjete za primarni pakovani materijal za medicinske proizvode).

Godine 2012. vlasništvo preuzima regionalni „private equity fond Blue Sea Capital s ciljem daljnjeg investiranja u modernu tehnologiju, kvalitetu proizvoda, povećanje proizvodnje te zadovoljstvo zaposlenika kako bi postali vodeći u Europi.

#### 4.2. Poslovanje Piramida d.o.o. danas

Piramida d.o.o. danas je proaktivna kao farmaceutska i kozmetička industrija. Proizvodnja se temelji na 95% proizvoda za izvoz, a 5% čine proizvodi za Hrvatsko tržište. Proizvodni prostor je opremljen modernom tehnologijom koja zadovoljava potrebne standarde i nudi proizvodnju visoko kvalitetnih proizvoda. 17 proizvodnih linija ampula omogućavaju proizvodnju 510 milijuna ampula godišnje, dok su kapaciteti proizvodnih linija bočica do 60 milijuna godišnje.

Kroz projekte uz pomoć fondova iz Europske unije jača se konkurentnost i učinkovitost poduzeća proširenjem kapaciteta i unaprjeđenjem procesa proizvodnje staklene farmaceutske ambalaže. Poduzeće će u sklopu projekta nabaviti i implementirati nove linije za proizvodnju ampula te usavršiti postojeće linije.

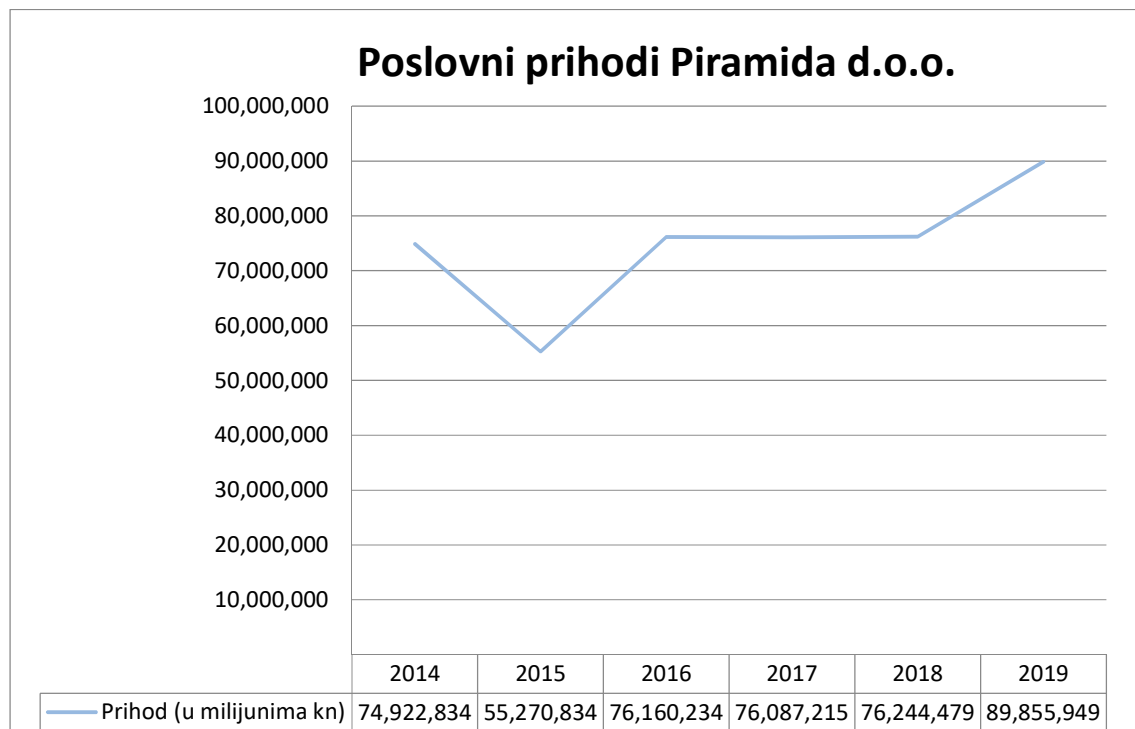
Cilj poduzeća je iskorištavanje razvojnog i tržišnog potencijala proširenjem proizvodnih kapaciteta, daljnjim unaprjeđivanjem tehnologije, povećanjem prepoznatljivosti na nacionalnoj, regionalnoj i globalnoj razini te povećanjem prihoda od prodaje, prihoda od izvoza te broja zaposlenika.

Prioritet poduzeća je održavanje dugoročnih partnerskih odnosa s kupcima stoga su poslovanje prilagodili da budu fleksibilni i pouzdani u vidu rješavanja zahtjeva kupaca. Ključni kupci koji dugi niz godina surađuju s Piramida d.o.o. su : Adeka i Kocak (Turska), Belupo i Genera (Hrvatska), Fresenius Kabi (Kina), HBM Pharma (Slovačka), Krka i Norvatis (Slovenija), Lek (Tunis), Profarma ( Albanija), Takeda (Austrija).

Piramida u svom sustavu organizacije ima sektor kontrole i osiguranja kvalitete koji brine o aspektima utjecaja na okoliš, kao i o usklađenosti sa zakonima i propisima. Briga za okoliš očituje se kroz: odvajanje otpada za reciklažu, zbrinjavanje opasnog otpada, zbrinjavanje otpadnog stakla, stalnu brigu za osiguranje zdravog radnog okoliša.

U dolje navedenom grafikonu broj 1 pomoću krivulje su pokazani poslovni prihodi poduzeća Piramida d.o.o. možemo uočiti kako je poduzeće u protekloj godini zabilježilo značajan rast poslovnih prihoda u odnosu na prethodne godine što je zasigurno posljedica ulaganja u moderne tehnologije nabavkom novih strojeva, povećanjem proizvodnog kapaciteta te povećanjem broja stručne radne snage.

Grafikon 1: prikaz prihoda poduzeća Piramida d.o.o.



Izvor: izrada autora prema Fin info. Dostupno na

<https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/piramida/Detaljno/53177> ( 24.8.2020.)

Asortiman gotovih proizvoda za kupce:

- Ampule:
  - a) samo lomljive - OPC - „one point cut“ sa zarezom na mjestu loma
    - CBR - „colour break“ s prstenom boje koja pomaže lomljenje na mjestu loma
  - b) po mjeri – nude izradu ampula po željama/potrebama kupaca kako bi se zadovoljili njihovi standardi i potrebe
- Bočice:
  - a) Standardne – tip bočice ovisi o obliku grla:
    - Tip I – inzulinsko grlo
    - Tip P – penicilinsko grlo

- b) Injekcijske bočice
- c) Bočice za tablete – tip B, C, F, K, L, M,
  - po zahtjevu kupaca mogu se proizvesti bočice različitih promjera, visina, volumena i tipa grla, s ili bez navoja
- d) Bočice s navojem- on type
- e) Bočice po mjeri

#### 4.3. Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi Piramida d.o.o.

U svakoj organizacijskoj jedinici ima dovoljan broj kvalificiranih i motiviranih djelatnika koji prikupljaju potrebna sredstva, usluge i energiju za svoj sektor. Svaki sektor Piramida d.o.o. je jedinstven i obavlja posao zasebno, a ono što ih povezuje segment je poslovanja proizvodnje krajnjeg proizvoda.

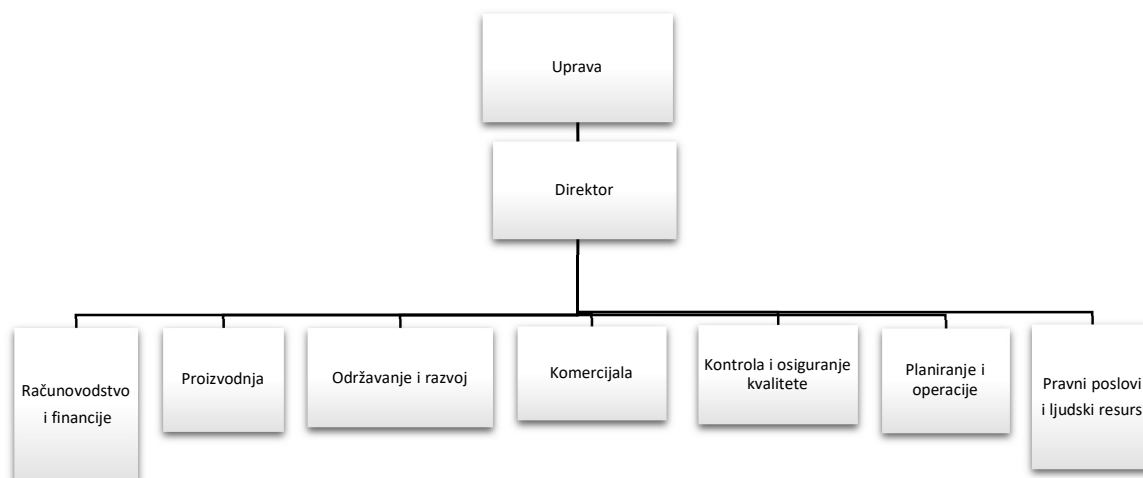
Pod nadležnosti direktora rukovoditelj organizacijske jedinice upravlja nabavom sirovina, pakirnog materijala, opreme, rezervnih dijelova, tehničkog materijala, usluga i energenata. Svrha je opskrbiti organizaciju svim potrebnim sredstvima za nesmetanu proizvodnju ampula i bočica te praćenje količine nabavljene robe u odnosu na potrebe i utrošak po mjesecima.

Kako svaki sektor djeluje zasebno, isto tako svaki sektor ima zasebno formiranu svoju politiku nabave, po kojim kriterijima analiziraju dobavljača, kako planiraju nabavu, na koji način analiziraju i kontroliraju troškove nabavljanja, kako vode evidencije nabave i skladištenja.

Kroz edukaciju konstantno se usavršava komunikacijska kultura i odnos između zaposlenih po sektorima te se omogućuje stjecanje novih znanja i vještina.



Slika 8: Organizacijska struktura poduzeća Piramida d.o.o.



Izvor: izrada autora prema internim dokumentima poduzeća

Po gore navedenoj shemi (slika br.8) organizacijske strukture Piramida d.o.o. radi već godinama što je rezultiralo stabilnim i uspješnim poslovanjem te ostvarenjem ciljeva nabave, proizvodnje i prodaje. Organizacijski sektori su izravno podređene direktoru društva, dok je direktoru nadređena uprava društva.

Pozitivne strane ovakve organizacijske strukture su to što je sektor računovodstva i financija odvojen od drugih sektora, pa su oni strogo fokusirani samo na poslove povezane s financijama. Jasno je definirana hijerarhija odnosno jasno su definirani voditelji svakog sektora te njihovi podređeni kako ne bi dolazilo do konflikata u vidu odgovornosti.

Nedostatci ovakve organizacijske strukture su to što na primjer nabava nije organizirana kao zasebna funkcija poduzeća u kojoj bi se angažirali stručnjaci koji bi uložili maksimalan trud i znanje u rješavanju zadataka. Nabava je jako bitna posebno u sustavu proizvodnje kao što je u ovom primjeru. Ukoliko bi se organizirao samostalni sektor nabave to bi vjerojatno rezultiralo smanjenju nepotrebnih troškova, veća pozornost bi se posvetila dobavljačima, kvaliteti sirovina i materijala što bi rezultiralo poboljšanju u odvijanju nesmetanog proizvodnog procesa. Isto tako mislim da bi se trebao posebno organizirati sektor skladišta, jer bi se na taj angažirali

djelatnici koji bi se posvetili samo poslovnima vezanim uz ulaz i izlaz roba iz skladišta, što bi rezultiralo boljom kontrolom robe.

Djelatnici zaduženi za nabavu u svakom sektoru također ukazuju na potrebu za reorganizacijom organizacijske strukture te primjenu bolje i učinkovitije organizacijske strukture poduzeća. Prije stupanja u promjene potrebno je pomno analizirati pozitivne i negativne strane potencijalnog novog oblika kako eventualna promjena ne bi doveli do lošijih promjena u odnosu na postojeće.

Boljom organizacijskom strukturom može se utjecati na poslovanje samog poduzeća, boljim i kvalitetnijim ostvarivanjem ciljeva, te bi se mogao ubrzati proces proizvodnje što bi doprinijelo unaprijeđenju poslovanja, profitabilnosti i likvidnosti.

#### 4.4. Proces nabave u Piramida d.o.o.

Učinkovitost procesa nabave ima veliki utjecaj na proizvodnju, a samim time i na krajnji rezultat poslovanja. Na današnjem globaliziranom i vrlo dinamičnom tržištu važnost funkcije nabave u kontekstu upravljanja ukupnim troškovima poslovanja sve je veća. Razlog tome je činjenica da vrlo ograničeni profitni potencijal industrije nameće troškovno vodstvo kao najvažniji izvor konkurentske prednosti.

Proces nabave u Piramida d.o.o. vrši se u svrhu opskrbe organizacije svim potrebnim sirovinama i ambalažnim materijalom potrebnim za neometanu proizvodnju ampula i bočica.

Nabavna regulativa Piramide d.o.o. je usklađena sa zakonima i propisima Republike Hrvatske te internim provedenim procesima. Analizom trenutne potrošnje i izradom plana proizvodnje utvrđuje se koji su materijali i sirovine potrebne, te u kojoj količini se trebaju naručiti za određeni period. Potražnja za materijalom se vrši izradom i slanjem narudžbenica stalnim odobrenim dobavljačima od strane direktora kao što su Schott Ag za staklene cijevi, Croduplin za plin, Spami S.r.l. za strojeve i rezervne dijelove. Rukovoditelj provjerava da li se klauzule nabavnog ugovora poštuju te prati proces zaprimanja robe u skladište.

##### 4.4.1. Istraživanje tržišta

Farmaceutska industrija čini veliki dio prerađivačke industrije. Karakteriziraju je usmjerenost na izvoz, investicije koje pridonose povećanju BDP-a te istraživanje i razvoj. Kretanja su

određena demografskim kretanjima te gospodarskim uvjetima koji utječu na proizvodnju i profitabilnost te na razvojni potencijal tržišta lijekova. (Barbić, 2017)

U farmaceutskoj industriji koristi se ciljano oglašavanje koje je usmjereno na direktnu promociju proizvoda. Sudjelovanjem na međunarodnim sajmovima otkrivaju napredak tehnologije strojeva, sirovina i materijala te ujedno predstavljaju svoje proizvode i usluge. Kako bi se odgovorilo na što veće zahtjeve tržišta, Piramida d.o.o. istražuje tehnološka rješenja koja omogućuju razvoj poslovanja poduzeća. U proces istraživanja tržišta uključeni su rukovoditelji sektorskih organizacija, direktor i suradnik za razvoj prodaje.

#### 4.4.2. Odabir i ocjenjivanje dobavljača

Poduzeće ima dvije skupine dobavljača. U prvu skupinu svrstavaju se dobavljači od kojih se kontinuirano nabavlja roba/usluga, dok su u drugoj skupini dobavljači od kojih se roba/usluga dobavlja povremeno ako se ne može dostaviti u zadanom roku od dobavljača iz prve skupine. Nastoje poticati duge partnerske odnose s dobavljačima jer samim time imaju sigurnost u kvalitetu i poslovanje.

Odabir dobavljača im je bitna stavka te im pridodaju veliku važnost zbog kvalitete proizvoda. U nekim slučajevima, ključnu ulogu za odabir dobavljača, ima i potencijalni kupac kojem se šalju testni uzorci određenih dimenzija stakla i zadovoljavajućih normi nakon čega oni u svom sustavu testiraju da li je ambalaža adekvatna za njihov krajnji proizvod.

Ključni parametri za odabir dobavljača su: cijena, uvjeti plaćanja, rok isporuke i kvaliteta te se po tim točkama vrednuje daljnje surađivanje s dobavljačima. Pri kupnji kapitalne opreme (novi strojevi) ocjenjuju se, uz parametre koji su već navedeni, standardi opreme i specifikacije stroja.

Bitan kriterij im je i financijska situacija dobavljača jer o njoj ovisi sigurnost isporuke materijala potrebnih za nesmetanu proizvodnju. Ako nastane problem u isporuci materijala odmah se javljaju problemi jer se ne proizvodi potrebna količina proizvoda i dolazi do njihovog kašnjenja isporuke te se na tako gube kupci.

Popis stalnih dobavljača s kojima imaju višegodišnju suradnju i koji ispunjavaju ključne parametre su:

- Ferro GmbH – boje za oznake na ampulama (Njemačka)
- Corning pharmaceutical glass S.p.A. – staklene cijevi za proizvodnju (Italija)
- Eko-flor plus d.o.o. – kontejneri za ekološko zbrinjavanje otpada (Hrvatska)

- Ambeg GmbH – strojni i rezervni dijelovi (Njemačka)
- K2 Pak – ambalaža (Slovenija)
- BIN d.o.o. – jednokratna i višekratna odjeća i obuća (Hrvatska)
- S&t Hrvatska d.o.o. – održavanje i unaprjeđenje softvera SAP (Hrvatska)

#### 4.4.3. Sklapanje ugovora s dobavljačima

Prije sklapanja ugovora određuju se tehničke specifikacije predmeta nabave, troškovnik, rok isporuke te se provjeravaju uvjeti koje ponuditelj treba ispunjavati a to su: pravna i poslovna sposobnost, financijska sposobnost, tehnička i stručna sposobnost.

Prije razmjene povjerljivih informacija s dobavljačima treba potpisati ugovor o povjerljivosti. Na taj se način štite interesi poduzeća, sprječavaju eventualne zlouporabe podataka.

Sklapanjem nabavnog ugovora reguliraju se opći uvjeti prodaje i kupnje proizvoda navedeno u dogovoru između Piramide d.o.o. i dobavljača/kupca. Kod zaključivanja niza ugovora s istim ili sličnim uvjetima zbog organizacije poslova sastavljanja ugovora koriste se obrasci ugovora u kojima su navedeni uvjeti za sklapanje ugovora. U sklapanju ugovora sudjeluju direktor, rukovoditelj organizacije te pravnik iz ljudskih resursa. Ugovor mora biti odobren od svih osoba uključenih u autorizaciju prije potpisivanja samog ugovora.

#### 4.5. Poteškoće u procesu nabave uslijed pandemije koronavirusom

Pandemija koronavirusom dovela je do uvođenja mnogobrojnih mjera prevencije širenja bolesti, što je među ostalim rezultiralo zatvaranjem državnih granica, kao i potpunim i djelomičnim zatvaranjem nekih tvornica. U nastaloj situaciji Piramida d.o.o. je uspjela održati poslovanje bez zatvaranja uz pridržavanje određenih mjera preporučenih od strane Stožera civilne zaštite.

Da bi ušli u nabavni proces prvi korak je osmisliti plan proizvodnje i predstojećih operacija. Proizvodnja i predstojeće operacije planiraju se do pet mjeseci unaprijed te se u sličnom vremenskom periodu dogovaraju narudžba s dobavljačima. Planom i kalkulacijom potrošnog materijala i sirovina određuje se kada i koliko materijala treba u određenom periodu. Na mjesečno razini analizira se potrošnja rada kako bi se ako dođe do povećanja proizvodnje na vrijeme pribavili potrošni materijali.

Neki materijali kao što su boja za opc i cbr za oznake na ampulama imaju kratak rok trajanja pa se njihova dostava osigurava neposredno prije proizvodnje serije. S obzirom na to da se takvi materijali ne svrstavaju isključivo u farmaceutsku industriju, transport je bio u zastoju te je isporuka kasnila zbog koje se višemjesečni plan proizvodnje morao reorganizirati. Slična situacija bila je s dobavljačima plastičnih paleta na koje se slaže roba za krajnjeg kupca. Kako je kasnila dostava, automatski je kasnila isporuka robe. Poteškoće su se javljale zbog količine nabavljene robe. Dobavljači nisu mogli isporučiti dogovorenu količinu zbog zastoja njihove proizvodnje i manjka radne snage, javljali su se problemi s dostavom pakirne ambalaže što je automatski rezultiralo kašnjenjem isporuke.

Za vrijeme dok su granice bile zatvorene, transport za farmaceutsku industriju funkcionirao je uobičajenim protokolom pod dodatnim mjerama. Zbog zastoja na graničnim prijelazima dolazilo je do kratkih kašnjenja u isporuci resursa.

Dobavljači koji su zbog mjera domicilne države ili proboja virusa unutar poduzeća morali obustaviti svoje poslovanje na neko vrijeme posjedovali su određenu zalihu materijala i sirovina koju su transportirali preko distributera te su osigurali Piramidi d.o.o. isporuku u dogovorenom roku.

Tijekom pandemije kako bi smanjili kontakte Piramida d.o.o. se više orijentirala na nabavu putem elektroničke trgovine. Ovakva vrsta nabave se odnosila na nabavu uredskog materijala te nabave mehaničkih dijelova za strojeve.

Za strojeve koji se proizvode odnosno prodaju u Hrvatskoj zbog naglog ulaska u neistraženo područje dolazilo je do problema u takvoj vrsti nabave. Prilikom odabira dobavljača nisu detaljno proučili njihove specifikacije za mehaničke dijelove pa je pristizala roba koja nije adekvatna za njihove strojeve. Zbog takvih problema dolazilo je do gašenja strojeva što je rezultiralo zastojem u proizvodnji.

Iako su se javljale poteškoće u nabavi u okolnostima pandemije proizvodnja je bila u plusu u usporedbi s kvartalom i kalendarski prilagođenim indeksima na mjesečnoj razini.

## 5. ZAKLJUČAK

Nabava je veoma bitna funkcija svakog poduzeća kako bi ono opstalo na tržištu. Nabavom se kroz niz operacija može pridonijeti razvijanju poslovanja poduzeća, uštedi tamo gdje je to moguće i razvijanju boljeg odnosa s dobavljačima. Zadatci nabave su da pripremi što bolje korištenje tržišta nabave, da pozitivno utječe na proizvodnu potrošnju i prodaju. Efikasnost nabave povećava se procesom dugoročne suradnje s dobavljačima jer su važni pokretači uspješne nabave konstantno pregovaranje i komunikacija usmjerena na održavanje dobrih poslovnih odnosa.

Organizacijska struktura je isto tako jako važna za svako poduzeće jer nam definira sustav rukovodnih i izvršnih radnih mjesta te njihova odnosa, sustav obaveza, ovlaštenja i odgovornosti te sustav komunikacije između radnih mjesta. Kod organizacije poslovanja bitno je paziti na zadatke koje treba izvršiti, vremensko i prostorno odvijanje zadataka, angažiranje ljudi i sredstava te se zadaci moraju izvršiti u skladu s ciljevima poduzeća.

Rastom proizvodnje i obujma posla nužne su promjene kako bi se osuvremenili procesi nabave i ostali segmenti. Nabava ima utjecaj na visinu i strukturu svih troškova poduzeća što utječe i na cijenu krajnjeg proizvoda. Dobrim ustrojem i funkcioniranjem procesa nabave stvaraju se uvjeti za učinkovitije poslovanje.

U istraživačkom dijelu promatrano je poduzeće Piramida d.o.o. u kojem su opisani njihovi postupci nabave i proizvodnje farmaceutske ambalaže koji višegodišnjim radom i kvalitetom gotovog proizvoda ostvaruju ciljeve poduzeća. Istraživanjem navedenog poduzeća došla sam do zaključka da bi poduzeće trebalo uvesti nabavu kao zasebnu funkciju poduzeća u kojoj bi se angažirali stručnjaci za nabavno poslovanje koji bi sve svoje znanje i vještine usmjerili ka unaprjeđenju nabave te smanjenju nepotrebnih troškova. Iz navedenog istraživanja možemo zaključiti kako poduzeće Piramida d.o.o. unatrag dvije godine puno truda, znanja i financijskih sredstava ulaže u maksimalni napredak poduzeća, tako se i nadam da će uložiti truda i u reorganizaciju organizacijske strukture poduzeća.

## 6. LITERATURA

1. Barbić, T. (2017) Sektorska analiza-farmaceutska industrija, Zagreb, Informator
2. Ferišak, V. (2002) Nabavna politika, strategija, organizacija, management, vlastito izdanje, Zagreb
3. Ferišak, V., Stihović, L. (1989) Nabavno i materijalno poslovanje, Zagreb, informator
4. Galetić, L. (2011) Organizacija velikih poduzeća, Zagreb, Sinergija
5. Godišnji financijski izvještaj Piramida d.o.o. za 2019. godinu. Dostupno na: [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:3003305701535::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080082843](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:3003305701535::NO:28:P28_SBT_MBS:080082843)
6. Krpan, Lj., Maršanić R., Varga D. (2015) Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. Tehnički glasnik, Vol. 9, 3. izdanje. Str. 327-336
7. Medvešček, I. (1977) Nabava u industrijskoj radnoj organizaciji, Zagreb, Informator
8. Piramida d.o.o. interna prezentacija
9. Piramida d.o.o. interni materijali
10. Piramida d.o.o., službena web stranica. Dostupno na: <https://piramida.hr/hr/>
11. Sikavica, P., Novak M. (1993) Poslovna organizacija, Zagreb, Informator
12. Sikavica, P. (2011) Organizacija, Zagreb, Školska knjiga
13. Sikavica, P. (1991) Modeliranje organizacijske strukture poduzeća, Zagreb, Informator
14. Vouk, R. (2005) uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća. Ekonomski pregled Vol. 56, 11. izdanje, str. 1013-1030
15. Žibert, B. (2007) Strateška nabava - Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti, Zagreb, Mate

## 7. POPIS ILUSTRACIJA

### 7.1. Popis slika

Slika 1: Prikaz nabave u sastavu komercijalne službe.....	14
Slika 2: Prikaz nabave u sastavu tehničke službe .....	15
Slika 3: Prikaz nabave kao temeljne poslovne funkcije poduzeća .....	16
Slika 4: Prikaz nabave u sastavu službe materijalnog poslovanja .....	16
Slika 5: Prikaz mjesta nabave u matičnoj organizaciji.....	17
Slika 6: Prikaz mjesta nabave u divizionalnoj organizaciji .....	19
Slika 7: Prikaz nabave u timskoj organizaciji .....	20
Slika 8: Organizacijska struktura poduzeća Piramida d.o.o. ....	27

### 7.2. Popis grafikona

Grafikon 1: Prikaz prihoda poduzeća Piramida d.o.o. ....	25
--	----