

# Upravljanje procesom nabave u poduzeću Ivančica d.d.

---

**Herceg, Melanija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:782487>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Završni rad br. 486/TGL/2020**

## **Upravljanje procesom nabave u poduzeću Ivančica d.d.**

Melanija Herceg, 1005/336

Varaždin, listopad 2020. godine





**Sveučilište  
Sjever**

**ODJEL ZA TEHNIČKU I GOSPODARSKU LOGISTIKU**

**Završni rad br. 486/TGL/2020**

## **Upravljanje procesom nabave u poduzeću Ivančica d.d.**

**Student**

Melanija Herceg, 1005/336

**Mentor**

Prof.dr.sc. Krešimir Buntak

Varaždin, listopad 2020. godine



## **Predgovor**

Zahvaljujem se svom mentoru izv. prof. .dr.sc. Krešimiru Buntaku koji me svojim znanjem, iskustvom i kompetencijama vodio kroz čitav proces pisanja završnog rada. Također zahvaljujem profesorima i asistentima Sveučilišta Sjever na prenesenom znanju.

Posebno zahvaljujem svojoj obitelji i prijateljima na neprestanoj potpori tijekom cijelog školovanja.

## **Sažetak**

Nabava je jedna od osnovnih poslovnih funkcija u poduzeću te nijedno poduzeće ne može poslovati bez funkcije nabave. Brine se o opskrbi poduzeća potrebnim materijalima, opremom, uslugama i energijom koji su potrebni kako bi se ostvarili ciljevi poslovnog sustava.

Cilj rada je pobliže objasniti nabavu i upravljanje procesom nabave te moguće rizike. Kako bi se lakše razumio sam pojam, daje se primjer realnog poduzeća-Ivančica d.d.

### **Ključne riječi:**

Nabava, proces nabave, upravljanje procesom nabave

## **Summary**

Procurement is one of the basic business functions in a company and no company can operate without a procurement function. It takes care of supplying the company with the necessary materials, equipment, services and energy needed to achieve the goals of the business system.

The aim of this paper is to explain in more detail the procurement and management of the procurement process and the possible risks. In order to better understand the term itself, an example of a real company is given-Ivančica d.d.

### **Key words:**

Procurement, process of procurement, management of procurement process

## **Popis korištenih kratica**

**BPM** (Business Process Management) – Upravljanje poslovnim procesima

**BPMN** (Business Process Model and Notation) – Model i notacija poslovnih procesa

**CRM** (Customer Relationship Management) – Upravljanje odnosima s klijentima

**ERP** (Enterprise Resource Planning) – Planiranje resursa poduzeća

**FMEA** (Failure mode and effects analysis) – Analiza načina neuspjeha i efekata

**FTA**(Free trade agreement) – Sporazum o slobodnoj trgovini

**ISO**(International Organization for Standardization) – Međunarodna organizacija za standardizaciju

**TQM**(Total Quality Management) – Potpuno upravljanje kvalitetom

**MRP** - Material requirements planning – Planiranje materijalnih potreba



# Sadržaj

1.	Uvod .....	3
1.1.	Cilj i svrha završnog rada .....	4
1.2.	Sadržaj završnog rada .....	4
2.	Poslovni procesi i procesna orijentacija .....	5
2.1.	Upravljanje poslovnih procesa .....	6
2.2.	Važnost procesne orijentacije .....	9
3.	Nabava kao funkcija i proces .....	12
3.1.	Svrha i ciljevi nabave .....	13
3.2.	Organizacijska struktura nabave .....	14
3.3.	Proces nabave .....	15
4.	Upravljanje procesom nabave .....	18
4.1.	Definiranje rizika .....	19
5.	Proces nabave u tvrtci Ivančica d.d. ....	22
5.1.	Misije i vizije poduzeća .....	23
5.1.1.	Vizija poduzeća Ivančica d.d. ....	23
5.1.2.	Misija poduzeća Ivančica d.d. ....	23
5.2.	Upravljanje kvalitetom .....	23
5.3.	Organizacijska struktura poduzeća .....	24
6.	Dokumentiranje procesa nabave na primjeru tvornice Ivančica d.d. ....	26
6.1.	Opis procesa nabave repromaterijala za proizvodnju .....	27
6.2.	Inventure .....	32
6.2.1.	Inventura na kraju sezone .....	32
6.2.2.	Inventura po izrađenoj kolekciji .....	33
6.2.3.	Rješavanje preostalih zaliha materijala .....	33
6.3.	Kategorizacija dobavljača .....	33
6.4.	Odabir dobavljača .....	34
6.5.	Reklamacija dobavljaču .....	35

7. Zaključak.....	36
8. Literatura .....	38
9. Popis slika .....	40

## 1. Uvod

Nabava je krvotok poslovanja. Nabava je od posebne važnosti za normalno funkcioniranje organizacije, ona sve više preuzima stratešku ulogu pri kojoj se odluke donose na pretpostavkama stvaranja vrijednosti i sniženja ukupnih troškova cjelokupnog poslovanja. Strateška odluka kod organizacije nabave se ostvaruje kroz kontinuirano istraživanje potreba, analizu nabave, planiranje i kontrolu nabave, istraživanje tržišta i upravljanje mrežom dobavljača. U svim spomenutim potprocesima nužno je inzistirati i na kontinuiranim unapređenjima i kontinuiranom povećanju razine učinkovitosti. Osnovni preduvjet realizacije svih zahtjeva postavljenih pred upravljanje procesom nabave, prvenstveno podrazumijeva dostupnost podataka, tj. mogućnost utvrđivanja trenutnog stanja. Drugim riječima, nužno je na raspolaganju imati čitav spektar ključnih pokazatelja učinkovitosti procesa nabave temeljem kojih će se definirati novi plan nabave i kontinuirano pratiti uspješnost njegove realizacije. Upravljanje procesom nabave uključuje sve neophodne procese koje je potrebno ugovoriti kako bi se dobavili određeni proizvodi ili usluge potrebni za realizaciju projekta, zadržane pod direktnom nabavom investitora. To se odnosi na kupnju, najam ili ugovaranje različitih proizvoda i usluga od brojnih dobavljača.

Služba nabave u praksi najčešće nije nadležna za cjelokupni portfelj predmeta nabave unutar poduzeća. Još uvijek se odluke o nabavi i postupak nabavljanja predmeta nabave provodi u stručnim službama za koje se smatra da bolje poznaju takve predmete i da zbog toga mogu uspješnije obaviti njihovu nabavu. Takva se rješenja temelje na istim argumentima prema kojima je nabava u početku svog razvoja predstavljala posao rukovoditelja poduzeća ili je bila dio funkcije proizvodnje. Posljedica takvih rješenja je da se ne spozna i ne koristi mogućnost sniženja troškova i povećanja doprinosa stvaranju vrijednosti profesionalnim obavljanjem zadataka nabave te korištenjem suvremenih strateških instrumenata nabave (kontroling, okvirni ugovori).

Obzirom da je za rad poslovnog subjekta potrebno pribaviti i kapital i radnu snagu, potrebno je naglasiti da se tim objektima bave financijska i kadrovska poslovna funkcija unutar poduzeća. Poslovni sustav potrebno je opskrbiti materijalima, uslugama, informacijama, energijom, sredstvima za rad, financijskim sredstvima i radnom snagom prema definiranim potrebama. Vrste i oblik ulaznih komponenata treba definirati s obzirom na kakvoću, količinu, vrijeme potreba, izvore i cijenu, ako želimo osigurati učinkovit i ekonomičan rad poslovnog sustava na temelju postavljenih ciljeva.

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

Cilj završnog rada je bio prikazati proces nabavljanja repromaterijala, očekivane kvalitete, dimenzija i vrsta, koji moraju biti dostupni u pravo vrijeme i na pravom mjestu, s ciljem postizanja najnižih mogućih troškova.

Svrha ovog istraživanja je analizirati proces nabave unutar organizacije općenito te prikazati proces nabave na poduzeću Ivančica d.d.

## **1.2. Sadržaj završnog rada**

Sadržaj rada se sastoji od 7 poglavlja. Naslov prvog poglavlja je Poslovni procesi i procesna orijentacija u kojem su objašnjeni poslovni procesi, njihova važnost i podjela. Drugi dio se odnosi na Nabavu kao funkciju i proces gdje su objašnjeni ciljevi nabave, svrha nabave te njezina organizacijska struktura. U trećem dijelu nabava se prikazuje kao funkcija i proces. Upravljanje procesom nabave kao što nosim naziv samog rada dio je poglavlja četiri u kojem je prikazana definicija rizika gdje su navedene definicije rizika, koji se može definirati kao neizvjesnost ostvarivanja gubitka te kao vjerojatnost pojave (negativnog) događaja i visine štete koja kroz taj rizik nastaje. U tom su poglavlju navedeni i načini na koji se rizici mogu svesti na najmanju mjeru ta sam način upravljanja istim, objašnjen je rizik nabave, rizik kod upravljanja ljudskim potencijalima, rizik od prodaje i investicija te rizik kod pojave novih proizvoda. Najvažniji dio završnog rada prikazan je u petom poglavlju gdje je za početak prikazana misija i vizija poduzeća Ivančica te sustav upravljanja kvalitetom kojeg je Ivančica uvela sukladno zahtjevima ISO 9001:2008 kako bi postigla najviši mogući nivo kvalitete svojih proizvoda i usluga u djelatnostima proizvodnje, veleprodaje i maloprodaje obuće. Zadnji, šesti dio odnosi se na dokumentiranje procesa nabave na primjeru Ivančice d.d. gdje unutar poduzeća nabava podrazumijeva operativne poslove. Prikazan je ERP sustav, zahtjevnica za nabavu materijala, narudžbenica dobavljaču za đonove, potvrda narudžbe, kontrola nabave cijena kod ulaza robe u skladište te logistička verifikacija fakture kojoj je cilj da se izvrši kontrola zaprimljenih količina, cijena i zavisnih troškova uspoređujući ih sa fakturom dobavljača.

## 2. Poslovni procesi i procesna orijentacija

Poslovni procesi ne samo da postoje od početka organiziranog obavljanja posla, već su njihovo postojanje i važnost prepoznati još prelaskom iz 19. u 20. stoljeće, ako ne i prije. Naime, koncept poslovnog procesa po prvi se put pojavljuje i detaljnije se počinje proučavati početkom 1920. godine, i to vezano uz metode i analizu procedura. Značajniji naglasak na organizaciju proizvodnih procesa stavljen je već pojavom industrijske revolucije, krajem 18. stoljeća. Poduzetnici su kroz povijest neprekidno mijenjali svoje proizvodne procese i na taj način pridonosili ponajprije napretku svoje manufakturne radionice ili obrta, zatim samo industrije, a konačno i cjelokupne civilizacije.

Prema literaturi poslovni proces je aktivnost ili skup aktivnosti kojima se izvršava cilj organizacije. Kada se govori o procesima poslovanja, to mogu biti bilo kakvi procesi koji su u službi poslovne funkcije. Jedan primjer takvog procesa je proces nabave kao konačan cilj. Taj poslovni proces počinje kada kupac napravi narudžbu kod prodavatelja, u tom dijelu događa se niz radnji koje ostvaruju svrhu procesa.

Kad se govori o pojmovnom određenju procesa, treba spomenuti kako u literaturi postoji niz pojmovnih određenja. Jedno od pojmovnih određenja poslovni proces definira kao poslovni proces je niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u adekvatnom vremenskom roku, uz istovremeno ostvarivanje vrijednosti (Vukšić i Kovačić, 2004). Osim toga, poslovni procesi mogu se definirati i kao skup aktivnosti koje ulazne resurse pretvaraju u izlazne proizvode i usluge temeljem mehanizama, a sukladno pravilima dok se transformacija u procesu kontrolira pomoću kontrola (Buntak, Kovačić i Premužić, 2020.)

Obilježja poslovnih procesa su ta da poslovni procesi imaju svrhu, vlasnika, početak i završetak, da u proces ulaze inputi a izlaze outputi te se na temelju toga lako utvrđuje uspješnost procesa, da bi opstao, proces treba imati poznate unutarnje i vanjske kupce (dobavljače i potrošače) (Vukšić, Hernaus i Kovačić, (2008). Svaka organizacija predstavlja poseban slučaj i mora se promatrati kroz povezanost poslovnih procesa i međusobnu povezanost sa pripadajućim dimenzijama. Svaka organizacija ima svoje karakteristike koje ju razlikuju od drugih, razlike su vidljive po: (Vukšić i Kovačić, 2004)

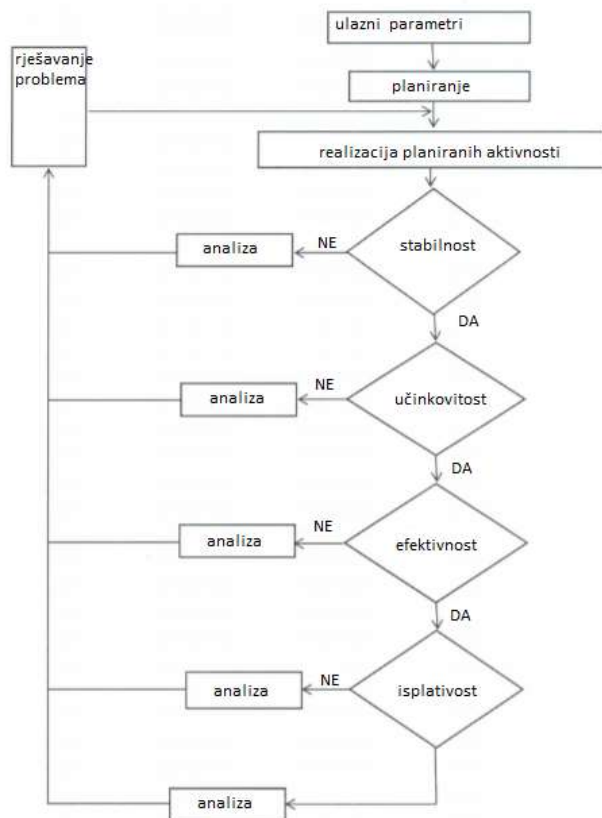
- Organizacijskoj strukturi
- Vremenskim intervalima
- Teritoriju
- Dobavljačima i kupcima

Vrijednost pojedinog poslovnog procesa može se izraziti kroz ekonomsku odnosno funkcijsku vrijednost, ali i kroz niz nefinancijskih koristi koje donosi organizaciji. Procesi omogućuju organizacijama veću uspješnost po različitim osnovama, između ostalog, po pitanju brzine, troškova, kvalitete i inovacija. Točnije, prema Vukšiću i Kovačiću (2004.) moguće je razlikovati četiri vrste koristi od uvođenja procesne orijentacije, a to su: izravno povećanje prihoda, izravno smanjenje troškova, neizravno povećanje prihoda te neizravno smanjenje troškova.

## **2.1. Upravljanje poslovnih procesa**

Poslovanje diljem svijeta jest pod ogromnim pritiskom konkurencije, poslovne okoline koja se brzo mijenja i sve zahtjevnijih skupina ljudi. Svaka organizacija je definirana s puno poslovnih procesa koji opisuju način na koji organizacija provodi svoje poslovanje. Neki procesi su ključni za poslovanje organizacije i čine njenu komparativnu prednost. Neki nisu toliko ključni, ali su i dalje bitni za njeno funkcioniranje. Poslovni proces u navedenom slučaju uključuje sve aktivnosti koje se provode između kupaca i prodavatelja ili obrnuto. Svaka organizacija treba imati najvažnije čimbenike koji organizaciju drže na okupu – ljude, procese i tehnologiju. Svaki od elemenata je jednako važan jer bez ljudi i njihova znanja ne može se, a procesi i tehnologija moraju biti na razini s ljudima i pripremljeni za rad s njima i za njih.

Upravljanje poslovnim procesima (eng. Business Process Management, BPM) je sustavan pristup poboljšavanja poslovanja temeljen na oblikovanju, mjerenju, analizi, poboljšanju i upravljanju procesima. Upravljanje poslovnim procesima oslanja se na poslovni pristup upravljanja promjenama zbog unapređivanja poslovnih procesa s konačnim ciljem ostvarenja poslovnih ciljeva, pri čemu promjene obuhvaćaju cijeli životni ciklus procesa: od definiranja i modeliranja do izvođenja, analize i optimizacije procesa (Vukšić i Kovačić, 2004).



Slika 1. Model upravljanja poslovnim procesima

Izvor: (Buntak, K., Sesar, V., Kovačić, M. 2018. – Analiza i oblikovanje radnog mjesta, Varaždin)

Model upravljanja poslovnim procesima započinje sa zahtjevima kupaca kao ulaznim podacima. Procesno orijentirana organizacija u skladu sa svojom filozofijom okuplja zahtjeve svih zainteresiranih strana. Ti se zahtjevi moraju ispunjavati tijekom procesa. Broj i vrsta zainteresiranih ovisi o vrsti organizacije. Definiranjem ulaznih zahtjeva zainteresiranih strana, organizacija prelazi u drugu fazu planiranja modela. Planirajući kao funkciju upravljanja i u sinergiji s ostale četiri funkcije (organizacija, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola), organizacija mora definirati sve potrebne resurse kako bi postigla zahtjeve svih zainteresiranih strana.

Ako bi se zainteresirane strane mogle generalizirati i svesti na zajednički nazivnik za sve organizacije, moglo bi se reći da postoje zahtjevi kupaca, zaposlenika, dioničara, bankara, društva, partnera, dobavljača i ostalih zainteresiranih strana. Ispunjavanje zahtjeva izravno je povezano s učinkovitošću organizacije. Osnova kontrole je dobro planiranje. Planiranjem, organizacija određuje referentne vrijednosti potrebne za sljedeću fazu u kojoj organizacija vrši

kontrolu učinkovitosti i djelotvornosti procesa. Organizacija tijekom planiranja mora uključiti faktor sigurnosti koji će omogućiti sigurnosno odstupanje od referentnih vrijednosti danih u planu. Međutim, nedovoljno povećan koeficijent sigurnosti smanjuje organizacijski potencijal, što dovodi do manje količine izlazne proizvodnje. Nakon faze planiranja organizacija započinje s fazom implementacije u kojoj se prati stabilnost procesa, učinkovitost, djelotvornost i na kraju ekonomizacija procesa. Ako tijekom procesa dođe do odstupanja od referentnih vrijednosti, tada organizacija mora uzeti u obzir sve zahtjeve zainteresiranih strana, analizirati odstupanja i ukloniti ih. Nakon analize i ispravljanja procesnih anomalija, organizacija započinje novi proces planiranja s provedbom rješenja problema i poduzimanjem preventivnih radnji. Za analizu procesnih anomalija, organizacija ima na raspolaganju mnogo alata. Neki od njih su: statističke kontrolne karte, sila polja, FMEA, dijagram afiniteta, matrica prioriteta, Ishikawa dijagram, brainstorm i mnogi drugi (Buntak, et.al., 2018).

Naime, poslovni procesi jasno prikazuju način na koji se obavlja posao. Njima se određuje ne samo tijek obavljanja posla, već se naglašava i nužno povezivanje različitih organizacijskih jedinica. Pri samom definiranju procesa potrebno je imati na umu da se svaki poslovni proces sastoji od 5 ključnih elemenata i to: ulaza, izlaza, mehanizama, pravila i kontrole ljudi.

Kod modeliranja poslovnih procesa postoje dva pristupa (Vincek, 2017):

- Grafičke metode (statičko modeliranje)
- Simulacijsko modeliranje (dinamičko modeliranje)

Modeliranje poslovnih procesa također omogućava slijedeće:

- Definiranje ključnih poslovnih procesa
- Modeliranje svih ili pojedinih procesa u detalje
- Identificiranje procesa koji traže poboljšanja,
- Modeliranje novih procesa prije nego se implementiraju

Simulacijsko modeliranje poslovnih procesa – simulacija je korisno sredstvo za modeliranje i promjene poslovnih procesa. Simulacija omogućuje uključivanje slučajnih varijabli u model procesa, eksperimentiranje s modelom i predviđanje učinaka promjena na performanse modela koje su karakteristične za simulacijsko modeliranje. Uz očigledne prednosti koje bi mogla donijeti primjena diskretne simulacije u izradi prijedloga poboljšanja postojećih procesa, ona ima i određene nedostatke (Vincek, 2017):

- Dugi i skupi razvoj modela
- Složeno vrednovanje modela i izvođenja eksperimenata
- Potrebno je poznavati velik broj metoda i alata



- Rezultat simulacijskog eksperimenta nije optimalno rješenje
- Odabir najboljeg rješenja ovisi o procjeni i odluci članova projektnog tima

Analiza poslovnih procesa omogućava njegovo bolje razumijevanje, a logična posljedica toga jest i efikasnije postavljanje, povezivanje i izvršavanje aktivnosti koje čine taj konkretni poslovni proces. Analizom poslovnih procesa pronalaze se (Vincek, 2017):

- Aktivnosti koje ne dodaju vrijednost
- Redundantne aktivnosti
- Neprimjerene upotrebe tehnologije
- Neprikladna pravila i procedure

Nužni koraci prilikom analize procesa su (Vincek, 2017):

- Definirati cilj aktivnosti i analizirati korake od kojih se aktivnost sastoji
- Otkriti da li aktivnost dodaje vrijednost ili ne
- Definirati mjere za rezultate aktivnosti
- Definirati znanje koje je potrebno kako bi se aktivnost mogla izvesti
- Odrediti tko izvodi aktivnost
- Definirati troškove, resurse i vrijeme trajanja aktivnosti
- Simulirati proces

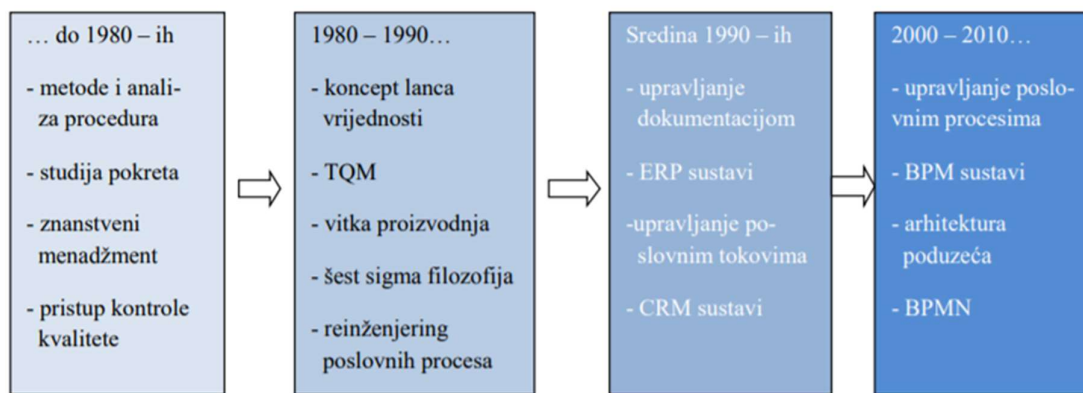
Poboljšanje procesa je imperativ za osiguranje konkurentnosti organizacije (Vincek, 2017).

## **2.2. Važnost procesne orijentacije**

Sve većom primjenom procesne orijentacije u današnjim uvjetima poslovanja dolazi do jače povezanosti poslovnih procesa i njihovih karakteristika sa stanjem i uspješnošću organizacije. Cilj svake organizacije jest postizanje najviše razine zrelosti koja omogućuje organizaciji da neprekidno unapređuje svoje procese. Organizacije danas integriraju svoje poslovne procese kroz funkcijske jedinice te na taj način usvajaju procesno orijentirani pristup. Procesna orijentacija organizacije se definira kao stupanj na kojem organizacija daje pažnju svojim ključnim poslovnim procesima (Glavan, 2019).

Poduzetnici su kroz povijest mijenjali svoje proizvodne procese i na taj način pridonosili ponajprije napretku svoje manufakturne radionice ili obrta, zatim samo industrije, a konačno i cjelokupne civilizacije (Sikavica i Hernaus, 2011.) Promatrajući iz proizvodne perspektive, može se zaključiti da je već pojavom znanstvenog menadžmenta došlo do unapređenja proizvodnih procesa. Iako je naglasak bio samo na proizvodnim, a ne i na međufunkcijskim procesima, bilo je moguće promatrati proizvodne aktivnosti od njihova početka do završetka.

Tijekom 1960 –ih i 1970 – ih godina, kroz pokret kvalitete, posebni su doprinos pružila japanska poduzeća, koja su u brojnim industrijama razvile brze, efikasne procese, poput razvoja novog proizvoda, logistike, prodaje i marketinga. Osim koncepta lanca vrijednosti, značajan je doprinos ostavila i praksa potpunog upravljanja kvalitetom (engl. Total Quality Management – TQM). Praksa toga je plod želje japanskih poduzeća da unaprijede kvalitetu svojih proizvoda, kako bi mogla biti konkurentna američkim proizvođačima, a zapravo predstavljaju daljnju razradu i nadovezuju se na pokret kvalitete. Može se definirati kao pristup poboljšanja učinkovitosti i fleksibilnosti poduzeća kao cjeline. Uključuje brojne metodologije poput razvoja funkcija kvalitete, smanjenje varijabilnosti, samoprocjene i primjene ISO standarda, vitke proizvodnje, statističke kontrole procesa i sl. Ključno obilježje i vrijednost potpunog upravljanja kvalitetom su usredotočenost na kupce i na poslovne procese. Osim toga, njegove su važne odrednice praksa benchmarkinga odnosno uključenost zaposlenih (Vincek, 2017).



Slika 2. Razvojne faze procesne orijentacije

Izvor: (Sikavica i Hernaus, 2011).

Krajem 19. stoljeća prodaja je postala sistematska, izdavačke kuće su organizirale timove ljudi koji su prodavali popularne knjige, a veletrgovci su slali putujuće prodavače koji su se pobrinuli da su trgovine pune njihove robne metode prodaje, promoviranje proizvoda, distribucija, distribucija proizvoda. Pojavom masovne proizvodnje i formiranjem upravljanih prodajnih timova u Fordu, Heinzu, General Motorsu te drugim poduzećima, poduzetnici i poslovni ljudi su se počeli odnositi prema prodaji kao prema znanosti, sa svojim pravilima i zakonitostima (Vincek, 2017). Poduzetnici u poduzećima masovne proizvodnje postavili su odjele prodaje kako bi sistematizirali promoviranje i distribuiranje svojih proizvoda Standardiziralo se sve, pa čak i govor prodavača te njegov pristup.

Funkcijski pristup	Procesni pristup
- naglasak na proizvodima i uslugama	- naglasak na načinu obavljanja posla ( poslovnim procesima)
- zaposlenici funkcijski usmjereni na zadovoljavanje potreba nadređenih	- zaposlenici procesno orijentirani na zadovoljavanje potreba kupaca
- vertikalna komunikacija i spor protok informacija	- horizontalna komunikacija i brz protok informacija
- duboka hijerarhija i birokratska struktura	- plitka hijerarhija i organska struktura
- funkcijski menadžeri kao ključne pozicije	- vlasnici procesa kao ključne pozicije
- jednostavni i standardizirani proizvodi	- fleksibilni i prilagodljivi proizvodi
- isprekidani radni tokovi	- pojednostavljeni i povezani radni tokovi
- funkcijska suboptimizacija	- timski rad i međufunkcijska suradnja
- konkurencija prilikom raspodjele resursa	- zajednički resursi
- postojanje zapreka između odjela	- organizacije bez granica

Tablica 1. Razlike između funkcijskog i procesnog pristupa poslovanju

Izvor: (Sikavica i Hernaus 2011).

Iz tablice je vidljivo da procesni pristup naglašava unutarnju složenost poduzeća i u njezino središte stavlja poslovne procese. On omogućava potrebnu integraciju potičući komunikaciju i povezujući i različite dijelove organizacije s ciljem stvaranja vrijednosti za kupce. Orijentacija prema kupcima naglašena je kao ključna polazišna osnova procesnog pristupa. Procesna orijentacija može biti primijenjena u svakoj organizaciji, kao i između više organizacija. Naime, procesni pristup radikalno mijenja uvriježene poslovne postupke i navike obavljanja posla, što nerijetko izaziva otpor prema promjenama i negodovanje.

### 3. Nabava kao funkcija i proces

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. Kao djelatnost je izuzetno složena i značajna za uspješnost poslovanja poduzeća. Pretpostavke za učinkovito obavljanje nabave kao djelatnosti su ekonomska i tehnička znanja te poznavanje psihologije, u današnje vrijeme potrebno je poznavati informacijsku tehnologiju, strane jezike, osobitosti kulture i običaja zemalja dobavljača odnosno partnera u poslovanju. Nabava se poistovjećuje često s kupnjom ali i s pojmovima materijalno poslovanje i logistika, i marketing nabave (Kruhak, 2016).

Porast značaja nabave uvjetovan je sve većom društvenom podjelom rada i povećanjem broja predmeta nabave. Iskusni menadžeri sa svojim dobavljačima ostvaruju jake poslovne odnose te tako svojim organizacijama ostvaruju znatne uštede koje su od iznimne važnosti za konkurentnost na tržištu. Bitno je odabrati pravu opremu za proizvodnju te je kupiti po povoljnijoj cijeni i na taj način stvoriti konkurentnost koja na tržištu traje godinama. Dobre nabavne navike izbjegavaju operativne probleme. Ako dođe do kašnjenja osnovnih sredstava za proizvodnju, rad u istoj staji. 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.



Slika 3. Nabava u organizacijskoj strukturi

Izvor: (Ferišak, 2006)

Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća ne može se unaprijed odrediti već ovisi o uvjetima koji su drugačiji u svakom poduzeću. U suvremenim rješenjima bitno je da se poboljša sposobnost reagiranja na razne i promjenjive potrebe opskrbe, da se smanje troškovi opskrbe, da se između nabave i korisnika uspostave izravne komunikacijske veze, da se snize

troškovi te da se poveća motivacija djelatnika nabave. Nabava mora imati mogućnost djelotvorne i ekonomične realizacije zadataka opskrbe. (Krpan, Varga i Maršanić 2015).

### **3.1. Svrha i ciljevi nabave**

Nabava se može sagledati u užem i širem smislu. U užem smislu s aspekta funkcija pod nabavom se podrazumijeva odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave. To su poslovi koje je potrebno svakodnevno obavljati da bi se u pravo vrijeme definirale potrebe opskrbe. U širem smislu pak nabava obuhvaća strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Zadatak nabave u širem smislu je da pripremi što bolje korištenje mogućnosti tržišta nabave, da pozitivno utječe na proizvodnu potrošnju i prodaju uz korištenje svih potencijala. U suvremenom poslovanju i suvremenoj nabavi je sniženje troškova nabave materijala i usluga jedan od ciljeva, dok je opći cilj maksimiranje dobiti, no on nije dostatan ako se ne odrede ciljevi nižeg reda koji u krajnjoj liniji bi trebali omogućiti dugoročno ostvarivanje općeg cilja (Ferišak, 2006).

Opći ciljevi nabave su da se pribave materijali i usluge (Ferišak, 2006):

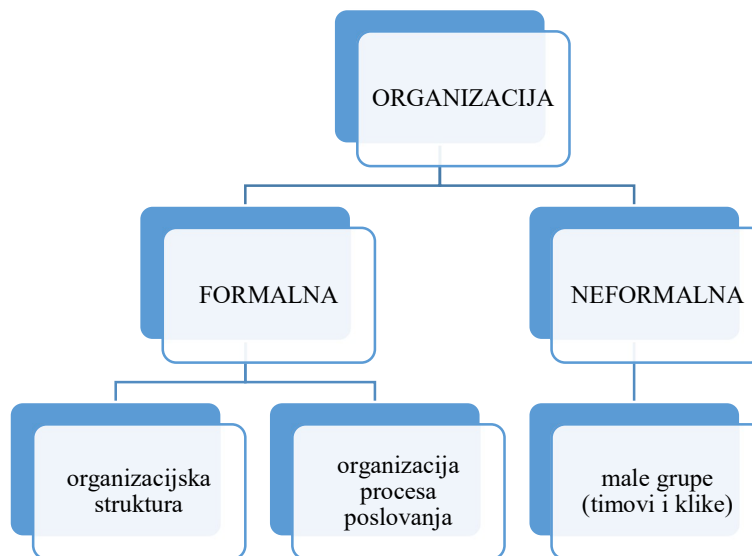
- Funkcionalno odgovarajuće kakvoće,
- Po najpovoljnijoj cijeni
- U ekonomičnoj količini
- U pravo vrijeme
- S najpovoljnijih izvora
- Uz visok servis isporuke
- Uz postizanje najveće moguće zaštite okoliša i prirodnih resursa
- Uz najmanje rizike i najniže troškove
- Dobre odnose s dobavljačima

Ostvarenje tih ciljeva ovisi o nizu uvjeta a u različitim situacijama pojedini ciljevi dobivaju različitu vrijednost. Svrha nabave jest da poveže i uskladi potrebe vlastite organizacije sa sredstvima, uslugama i energijom što ih sama ne proizvodi, s interesima dobavljača tih objekata opskrbe. Donositelji odluka o nabavi nastoje uravnotežiti ciljeve da bi se ostvarila što bolja opskrba. Često se zadaci nabave obavljaju u okviru drugih poslovnih funkcija, ali da bi se obavili efektivno i učinkovito, funkcija nabave mora imati odgovarajući položaj u organizacijskoj strukturi i dovoljan broj kvalificiranih i motiviranih djelatnika (Ferišak, 2006).

### 3.2. Organizacijska struktura nabave

Organizacijom se poistovjećuje pojam improvizacije koji se koristi kada dolazi do neočekivanih, neuobičajenih, iznenadnih promjena faktora koji utječu na organizaciju, pa smo prisiljeni prilagoditi organizaciju u kratkom roku tim promjenama, ili pak u slučajevima potrebe brzog uklanjanja nedostataka provedenih organizacijskih rješenja (Ferišak, 2006).

Organizacijska rješenja su dugoročna ali ne i trajna pa ih u skladu s promjenama faktora o kojima ovise valja relativno često dotjerivati. To pokazuje da postoji stalna potreba za improvizacijom. Improvizacijama se koristimo i u slučajevima kada još ne postoji mogućnost sagledavanja definitivnih rješenja, jer ne znamo koji će se uvjeti mijenjati, ali ne i kako pa se zbog toga ne mogu uspostavljati trajna rješenja (Ferišak, 2006).



Tablica 2. Formalna i neformalna organizacija

Izvor: (Ferišak, 2006).

Slika prikazuje formalnu i neformalnu organizaciju nabave iz koje se vidi da je svrha podjela i koordinacija zadataka zbog što efikasnijeg ostvarivanja ciljeva na strani formalne organizacije, dok se neformalnom organizacijom nastoje izraziti sve one spontano nastale pravilnosti u funkcioniranju organizacije.

Organizacijska struktura je sastavni i najvažniji dio svakog poduzeća, ukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje kao i ukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje odnosno poslovanja. Njome se trajno reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju istodobno ili jedni za drugima, tako da se usklade ukupne

međuvodnosti tih poslova imajući na umu ciljeve nabave. Organizacijska struktura upravlja ljudskim i drugim resursima, a odnosi se prema (Kruhak 2016) na:

- podjelu zadataka i funkciju nabave,
- sustav rukovodnih i izvršnih radnih mjesta i odnosa između njih,
- sustav obveza, ovlaštenja i odgovornosti radnih mjesta,
- sustav komuniciranja između radnih mjesta.

Organizacijskom strukturom su definirani zadatci nabave svake pojedine organizacijske jedinice odnosno radnog mjesta kao i njegove ovlasti i odgovornosti. Razlikuju se različita radna mjesta (linijska, štabna), različiti oblici organizacije (linijska i više-linijska organizacija), te mogućnost uspostavljanja različitih odnosa između pojedinih radnih mjesta i između organizacijskih jedinica. Organizacijska struktura funkcije nabave uspostavlja se primjenom načela koje smo razmatrali u sintezi zadataka, oblikovanju mjesta i stvaranju hijerarhije, 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. Ako se primjeni više-linijski oblik organiziranja, određene funkcije nabave bit će sastavni dio organizacijske jedinice za upravljanje proizvodom i/ili projektiranje, ili će se koristiti matrični oblik organizacije pa će linijska služba nabave imati određene suradnike za operativne poslove nabave u pojedinim objektno uspostavljenim organizacijskim jedinicama poduzeća.

Nabava mora uspostaviti i svoju unutarnju strukturu, a ona može biti linijska i štabnolinijska. Tako organizirana nabava predstavlja opću funkciju poduzeća, koja može svoje suradnike delegirati u razna tijela poduzeća i u više-linijske organizacijske jedinice (Kruhak, 2016).

### **3.3. Proces nabave**

Realizacija nabave obuhvaća sve aktivnosti vezane uz pripremu i kupnju, uz isporuku, dopremu, prijem i skladištenje ulaznih predmeta, te njihova disponiranja u skladu sa zahtjevima korisnika. Elementi procesa nabave su (Kruhak, 2016):

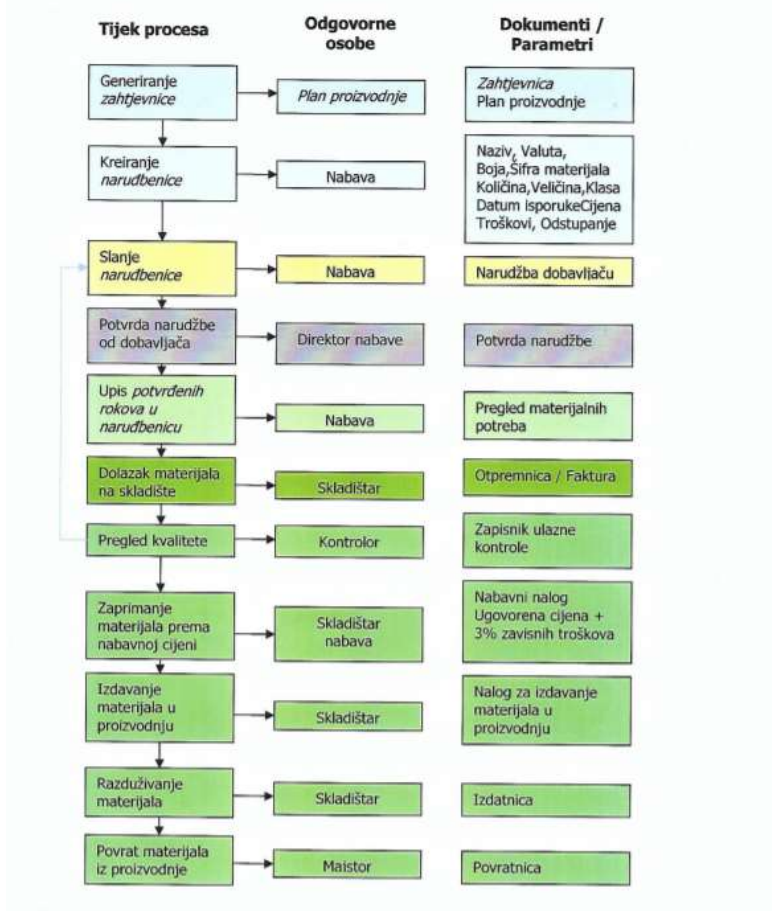
- Izdavanje, prikupljanje i obrada zahtjeva za nabavu
- Utvrđivanje izvora nabave i potencijalnih dobavljača
- Izrada i dostava upita dobavljačima
- Prikupljanje i ispitivanje ponuda
- Vođenje pregovora

- Ocjenjivanje i usporedba ponuda te izbor najpovoljnije ponude
- Sklapanje ugovora o kupnji i naručivanje ulaznih predmeta
- Praćenje izvršenja ugovora i narudžbi
- Prijam i ispitivanje količina i kakvoće isporučene robe
- Skladištenje predmeta nabave
- Likvidacija računa dobavljača
- Sastavljanje pošiljke
- Izdavanje predmeta nabave korisnicima

Prva faza procesa nabave započinje pokretanjem samog procesa nabave. Podaci za nabavu trebaju opisivati proizvod odnosno robu koja se naručuje. Opis proizvoda treba biti temeljit i mora imati sve relevantne podatke za nabavu. Najčešće su to točan naziv proizvoda (iz organizacije), kataloški naziv proizvoda (naziv od dobavljača ili trgovački naziv), nomenklaturni broj, količina, rokovi isporuke, posebne napomene vezane uz kvalitetu proizvoda, prilozi (nacrti, kopije iz kataloga, slike i dr.). Organizacija treba osigurati primjerenost posebnih zahtjeva za nabavu prije nego što ih priopći dobavljaču.

Druga faza odnosi se na utvrđivanje i izbor izvora nabave, izradu i slanje upita dobavljačima, prikupljanje i ispitivanje ponuda, vođenje pregovora te izbor ponude i sklapanje ugovora o kupnji. Nakon naručivanja slijedi izvršenje ugovora/narudžbe. U toj fazi dobavljač robu treba proizvesti, ako je nema na zalih, pripremiti isporuku (sortirati, zapakirati, staviti na palete ili na kontejnere) i zajedno s dokumentima o isporuci otpremiti kupcu u skladu s ugovorom. Nakon toga slijedi faza manipulacije i transporta te prijema i ispitivanja količine i kakvoće isporučene robe, skladištenja i izdavanja predmeta nabave korisnicima. Aktivnosti procesa nabavljanja potrebno je koordinirati da djeluju usklađeno kako ne bi dolazilo do uskih grla, praznog hoda, kvalitativnih pogoršanja i sl. Posebna pozornost mora biti usmjerena na procese stvaranja vrijednosti, a potrebno je eliminirati aktivnosti koje ne pridonose stvaranju vrijednosti, tj. aktivnosti koje zahtijevaju određeni rad i stvaraju troškove, a korisnici/kupci ih ne priznaju (Kruhak, 2016). Također, značajno je da se uskladi i vrijeme odvijanja aktivnosti s ciljem skraćivanja ukupno potrebnog vremena odvijanja procesa nabave.





Slika 4. Dijagram tijeka u Ivančici

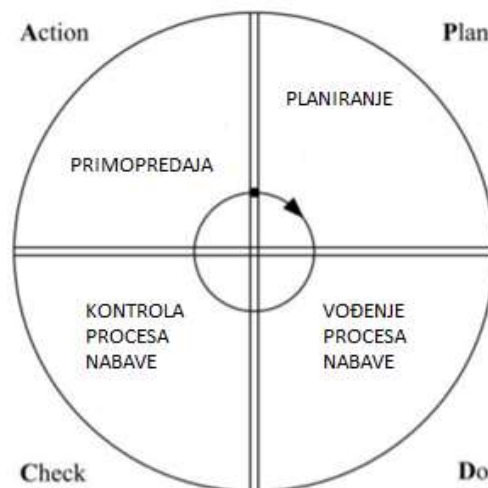
Vlastita izrada prema dokumentaciji tvrtke Ivančica

Slika prikazuje dijagram toka podataka. Dijagram je objašnjen u poglavlju 6 ovog završnog rada. Dijagram je grafička metoda za prikazivanje tokova podataka kroz sustav, njihovih izvorišta i odredišta te procesa koji djeluju na tokove podataka - osnovni elementi dijagrama jesu : tokovi podataka, procesi, spremišta podataka, vanjska izvorišta i odredišta podataka, između ostalog tok podataka predstavlja skup podataka koji u proces ulaze ili iz njega izlaze, a pri tome imaju jasan te potpuno jednoznačno definiran sadržaj i strukturu; povezuje sve ostale komponente dijagrama i kanal je kojim teku informacije u proces ili iz procesa.

Proces predstavlja skup aktivnosti koje djeluju na skup ulaznih tokova podataka i transformiraju ih u skup izlaznih tokova podataka - svaki proces mora imati barem jedan ulazni i jedan izlazni tok podataka, a može ih biti i više.

## 4. Upravljanje procesom nabave

Upravljanje procesom nabave uključuje sve neophodne procese koje je potrebno definirati kako bi se dobavili određeni proizvodi ili usluge potrebni za realizaciju projekta, zadržane pod direktnom nabavom investitora. To se odnosi na kupnju, najam ili ugovaranje različitih proizvoda i usluga od brojnih dobavljača. Upravljanje nabavom prati proces planiranja te vođenja procesa nabave, zatim kontrola procesa i primopredaja(Kruhak, 2016).



Slika 5. PDCA Krug

Izvor: (Kruhak, 2016)

PDCA je dinamički krug koji se može primijeniti na svaki od procesa organizacije, kao i na cjelokupni sustav procesa. Može se uporabljivati pri planiranju, vođenju procesa, kontroli i neprekidnom poboljšavanju kako realizacije proizvoda, tako i ostalih procesa sustava upravljanja kvalitetom. Odvijanje i primjena PDCA metodologije na pojedinim procesima indirektno uvjetuje primjenu iste metodologije i na cijeli sustav upravljanja. U tom slučaju, koraci su sljedeći:

**Planiranje:** uspostava odgovarajuće politike i ciljeva te dokumentiranje procesa i sustava upravljanja kroz dokumentaciju sustava upravljanja.

**Vođenje procesa:** uvođenje i operativno korištenje politike, nadzora, procesa i dokumenata sustava upravljanja.

**Kontrola procesa:** mjerenje funkcioniranja sustava u praksi te usporedba sa postavljenom politikom i ciljevima putem unutarnjih neovisnih ocjena i ocjena uprave.

Primopredaja: provedba preventivnih radnji, ispravci i popravnih radnji za pojedine poslovne procese kako bi se uspostavilo neprekidno poboljšavanje uspostavljenog sustava (Kruhak, 2016).

#### **4.1. Definiranje rizika**

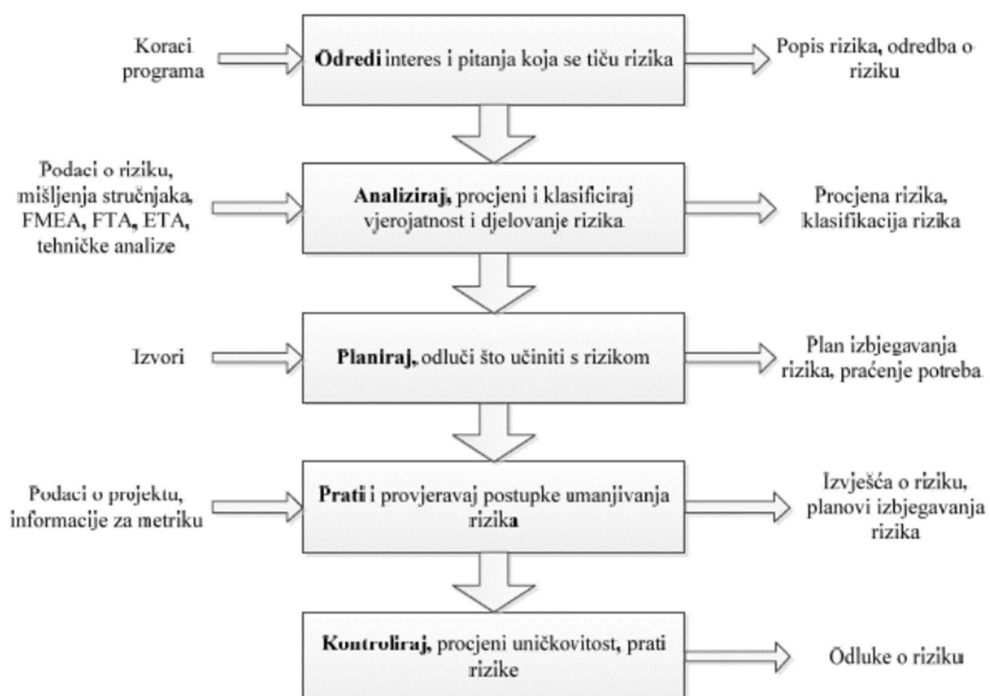
Definicije rizika su mnogostruke pa je pojam rizika potrebno razmatrati u kontekstu pojedinog područja interesa. Tradicionalno, rizik se definira kao neizvjesnost ostvarivanja gubitka te kao vjerojatnost pojave (negativnog) događaja i visine štete koja kroz taj rizik nastaje. Poslovni procesi sadrže više vrsta rizika. Neki od njih su (Kruhak, 2016):

- Rizici nabave
  - Rizik nabave nastaje kroz opasnost nastanka neke smetnje u procesu nabave koja rezultira nemogućnošću ispunjenja zadanog cilja, a to je ispunjenje zahtjeva kupca.
  - Pojam rizik nabave odnosi se na mnoštvo različitih rizika koji mogu nastati unutar dobavnog procesa. Prirodne katastrofe, politički nemiri, ekonomske problematike i sl. mogu posve nepredviđeno imati značajne negativne posljedice za neku organizaciju.
- Rizici kod upravljanja ljudskim potencijalima
  - Rad s ljudima jedna je od najvećih varijabli u poslovanju. Za razliku od strojeva čovjek ima znatno manju pouzdanost. On ne može konstantno raditi te mu je potreban odmor i motivacija. Svaki čovjek je individualan i samim time zaseban rizik za organizaciju.
- Rizici kod prodaje
  - Kod prodaje je bitno osigurati se od mogućih prevara. U Hrvatskoj je uobičajena prodaja sa naknadnim plaćanjem ili otplatom na nekoliko obroka. Pri tome je potrebno dobro poznavati stranku s kojom je otplata dogovorena zbog mogućih dobitaka.
  - Najveći rizik je neplaćanje za prodani proizvod ili uslugu. Uvijek je potrebno osigurati se protiv takvih situacija, jamcem ili sličnim sredstvima.
- Rizici kod investicija
  - Rizici kod investicija mogu imati najveće financijske posljedice. Investicija unutar organizacije ili proizvodnog pogona je najčešće vrlo velik financijski iznos.

- Zbog toga je pri takvim investicijama potrebno provesti detaljnu analizu svih troškova koji uz nju dolaze te koji profit ona donosi.
- Rizici kod razvoja novih proizvoda
  - Kod razvoja novih proizvoda bitno je da se taj proces dodjeli stručnim osobama, koje bi trebalo posjedovati određeno iskustvo u tom području.
  - Lošom izradom dokumentacije ili primjenom krive tehnologije proizvodnje lako se ostvari nevaljani proizvod. Takvi proizvodi predstavljaju ogroman gubitak.

Primarni cilj upravljanja rizicima jest minimizirati prijetnje koje rizici predstavljaju organizaciji. Prema Zellmeru, upravljanje rizicima moguće je provoditi s dviju različitih osnova, iz perspektive uzroka i iz perspektive posljedice.

Analiza utjecaja i posljedica pogrešaka (engl. Failure Mode and Effect Analysis) sustavna je metoda kojom se identificiraju i sprečavaju problemi na proizvodu ili procesu prije njihova nastanka. FMEA metoda fokusirana je na prevenciju pogrešaka i smanjivanje mogućnosti da se pogreška dogodi te povećanje zadovoljstva korisnika. Učinkovitost ove metode očituje se u identificiranju korektivnih mjera potrebnih kako bi se spriječilo da dođe do propusta, a kako bi se osiguralo što više profita, kvalitete i pouzdanosti.



Slika 6. Postupak FMEA analize

Izvor: (Topić, 2013)

FMEA metoda uključuje puno čimbenika kako bi se identificirale pogreške i njihovi uzroci. FMEA metoda sustavno prati i otkriva pogreške. Pod pojmom pogreške podrazumijevaju se bilo koje greške ili nedostaci u proizvodnji ili usluzi zbog kojih kupac tih proizvoda ili usluga neće biti zadovoljan. Kako je kvaliteta zadovoljstvo kupca, tako je važno otkloniti bilo kakve pogreške koje se pojavljuju u procesima, a da bi se one uklonile potrebno ih je prvo pronaći i analizirati.

Kada se pogreške pronađu važno je saznati koliko su one ozbiljne i kakve su posljedice takvih pogrešaka, koliko često se ponavljaju i na koji način se otkrivaju. Sve te analize su potrebne da bi takve pogreške mogli ukloniti i spriječiti njihovo ponavljanje. Uspjeh FMEA metodologije je u tome što se pomoću nje mogu pouzdano identificirati moguće pogreške u poslovnim procesima. Zbog toga se često koristi u proizvodnoj industriji. FMEA metodologija je dobar alat za sustavno praćenje gubitaka i pogrešaka i na taj način analiziranja utjecaja takvih pogrešaka na cjelokupni poslovni proces. Najviše ju koriste menadžeri sigurnosti i menadžeri kvalitete. FMEA analiza se provodi u dva dijela. Prvo se pronalaze pogreške, a zatim se analiziraju i određuje njihov utjecaj na cjelokupni proces. Pri tome se mora pratiti i analizirati cjelokupni poslovni proces. FMEA metodologija upotrebljava se kada se postojeći proces, proizvod ili usluga upotrebljavaju na novi drugačiji način (Topić, 2013).

## **5. Proces nabave u tvrtci Ivančica d.d.**

Tradicija u proizvodnji obuće duga više od 60 godina i društveno odgovorno poslovanje čini Ivančicu d.d. Ivanec, vodećom tvrtkom za proizvodnju obuće u Hrvatskoj. Tvrtka je usmjerena na stvaranje i stalno povećanje dodane vrijednosti, razvoj i rast vlastitih marki proizvoda te razvoj maloprodajne mreže.

Vlastite marke proizvoda baziraju se na kriteriju zdrave, kvalitetne, funkcionalne i udobne obuće. Osim u Hrvatskoj, proizvodi Ivančice na tržištu su dostupni diljem Europe pa i svijeta. Pretežiti dio prometa sa vlastitim robnim markama ostvaruje na domaćem tržištu, dijelom kroz veleprodajnu mrežu, a dijelom preko vlastite maloprodajne mreže. U prioritetnim ciljevima razvoja poslovanja je razvoj proizvoda fokusiran na stvaranje inovativnih kolekcija postojećeg brenda „Froddo“ te razvoj novih tehnologija. Cilj je stvarati dodane vrijednosti na proizvodima i usvojiti nove tehnologije radi rasta prodaje i uspješnosti poslovanja tvrtke. Sve poslovne procese tvrtke podržava cca 700 djelatnika, usmjerenih na razvoj matrice vještina u proizvodnji i usavršavanje znanja i vještina stručnih kadrova na drugim poslovnim funkcijama.

Ivančica d.d., je do sada primila brojne nagrade za kvalitetu i dizajn, nagrada „Zlatni ključ“ u kategoriji najbolji izvoznik, a brand „Froddo“ nagrađen je „Superbrands“ statusom.

Svrha nabave u poduzeću Ivančica d.d., jest ostvarenje ujednačenog postupaka pri nabavi materijala za proizvodnju kao i određivanje odgovornosti te načina komunikacije odjela pri nabavi materijala. Postupci koji su opisani u ovom radu primjenjuju se na službe: razvoj proizvoda, prodaje, marketinga, nabave, plana i analize, knjigovodstva te odjel planiranja proizvodnje.

Nabavni nalog izrađuje služba nabave radi nabave osnovnog i pomoćnog materijala, a nabavni nalog službe razvoja proizvoda odobrava voditelj razvoja. Količine osnovnog materijala utvrđene su pregledom materijalnih potreba za sezonu. Zahtjevnica za potrošeni materijal generira skladište repromaterijala. Matični list dobavljača jest dokument (dosje) u kojem su zapisane karakteristike pojedinog dobavljača u ispunjavanju kriterija za rangiranje dobavljača. Prema stručnoj literaturi preuzete u tvrtci Ivančica lista odobrenih dobavljača je lista dobavljača koji ispunjavaju zadane kriterije u propisanom stupnju. U procesu nabave glavnu odgovornost za nabavu odgovarajućeg repromaterijala ima direktor sektora nabave, a svaki od postupaka nabave opisan je u nastavku rada.

## **5.1. Misije i vizije poduzeća**

Misiju možemo definirati kao razlog postojanja tvrtke. Ona je jedinstvena, realna i ostvariva te prvenstveno orijentirana na potrošače. Orijentirana je na kompetentnosti i tijekom vremena se može korigirati.

Vizija se može opisati kao zvijezdu vodilju tvrtke određuje njen smjer kretanja u sljedećih 3-5 godina – ona definira potrebe potrošača koje će tvrtka zadovoljavati u budućnosti (Buntak, Kovačić, Martinčević, i Sesar 2020).

### ***5.1.1. Vizija poduzeća Ivančica d.d.***

Osnovnom funkcijom ili zadatkom poduzeća smatramo misiju kao sastavni dio poslovanja. Misija Ivančice d.d. je stvoriti inovativnu, visoko kvalitetnu i funkcionalnu obuču koja nastaje u poticajnom okružju, na zadovoljstvo kupaca, zaposlenika i vlasnika. Kako vizija predstavlja sliku idealne budućnosti, Ivančica d.d., želi postati tržišni lider u regiji s vlastitim robnim markama (Službeni priručnici Ivančice d.d.).

### ***5.1.2. Misija poduzeća Ivančica d.d.***

Stvarati inovativnu, visoko kvalitetnu i funkcionalnu obuču koja nastaje u poticajnom okružju, na zadovoljstvo kupca, zaposlenika i vlasnika. Usmjerenost na rast i razvoj kroz visoko vrijedan proizvod, Ivančica d.d., želi zadovoljiti potrošače koji prepoznaju proizvod visoke kvalitete i funkcionalnosti (Službeni priručnici Ivančice d.d.).

## **5.2. Upravljanje kvalitetom**

Ivančica d.d., uvela je sustav upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima ISO 9001:2008 kako bi postigla najviši mogući nivo kvalitete svojih proizvoda i usluga u djelatnostima proizvodnje, veleprodaje i maloprodaje obuće. Politika kvalitete sastavni je dio poslovne politike i strategije razvoja Društva, a određena je jasno postavljenim ciljevima kvalitete i prilagođena samoj organizaciji Društva.

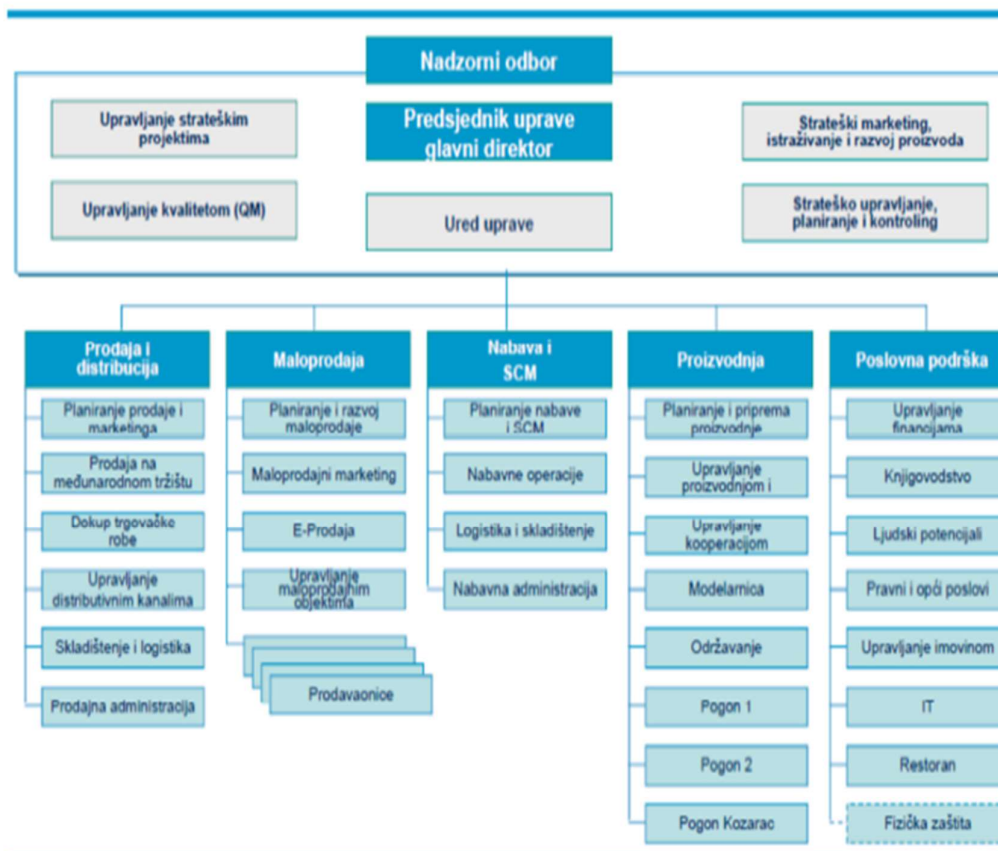
U tvrtci su identificirani i dokumentirani svi procesi potrebni za funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom. Određen je njihov slijed, međusobno djelovanje, te kriteriji i metode za njihovo učinkovito provođenje i nadzor nad njima. Resursima za provođenje nadzora i mjerenja ovih procesa osigurane su sve informacije nužne za ostvarivanje planiranih rezultata i mjera za trajno poboljšanje ovih procesa. Dokumentacija sustava upravljanja kvalitetom sadrži:

- Dokumentiranu izjavu o politici kvalitete
- Dokumentirane ciljeve kvalitete
- Priručnik kvalitete
- Dokumentirane postupke koje zahtijeva norma sustava upravljanja kvalitetom
- Dokumentirane postupke i druge dokumente koje zahtijeva Društvo kako bi se osiguralo učinkovito planiranje, provođenje i upravljanje vlastitim procesima (radne upute, planovi i drugi dokumenti)
- Dokumenti vanjskog porijekla kao što su važeći zakonski propisi, norme, dokumenti poslovnih partnera i sl.
- Zapise koje traži Norma i zapise koje Društvo smatra nužnima

### **5.3. Organizacijska struktura poduzeća**

Organizacijska struktura poduzeća predstavlja ustrojstvo prema odjelima koji čine sastavni dio menadžmenta, odnosno podrazumijeva građu, sastav, raspored, način gradnje i organizam. Pokazuje na koji način je u nekoj organizaciji izvršena podjela rada i kako su formirane organizacijske jedinice - odjeli, službe ili sektori.





Slika 7. Prikaz organizacijske strukture Ivančice d.d.

Izvor: dokumentacija preuzeta u tvrtci Ivančica d.d.

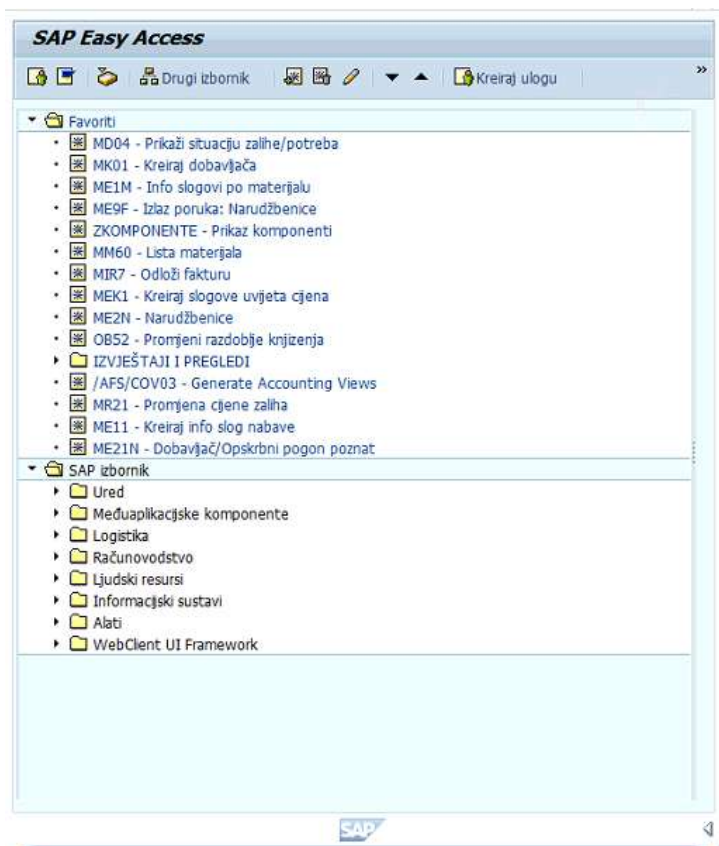
Važnost strukture za organizaciju, jednaka je važnosti anatomije za živi organizam, stoga se često i naziva anatomijom organizacije. Postoji nekoliko kriterija na temelju kojih se može uspostaviti organizacijska struktura. Kriteriji mogu biti poslovne funkcije kao što su nabava, proizvodnja, prodaja, računovodstvo i ljudski potencijali, proizvodi ili usluge te područja na kojemu organizacija posluje.

U današnje vrijeme često se nailazi na kombinirane ili mješovite organizacijske strukture kao što je slučaj kod Ivančica d.d.

## 6. Dokumentiranje procesa nabave na primjeru tvornice

### Ivančica d.d.

Nabava je uz prodaju, postala tržišno orijentirana funkcija poduzeća. Kako bi proizvelo robu za prodaju, odjel nabave unutar poduzeća mora nabaviti dijelove i materijale, opremu za proizvodnju i operativu te potrošni materijal. Tržište nabave postalo je opsežno i intenzivira se međunarodna razmjena dobara. Pod nabavom u užem smislu podrazumijeva se odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekta nabave. Tu spadaju poslovi koje je potrebno svakodnevno obavljati kako bi se pravodobno realizirale definirane potrebe i zahtjevi opskrbe poduzeća, sa nabavom robe odgovarajuće kvalitete, u potrebnoj količini, po primjerenim cijenama, rokovima i na određenom mjestu. Kako bi se cjelokupni proces nabave kao i samog poslovanja unutar poduzeća uspješno odvijao, tvrtci u tome uvelike olakšava korištenje SAP ERP sustava. Unutar poduzeća Ivančica d.d. nabava u užem smislu podrazumijeva operativne poslove prikazane u nastavku završnog rada.

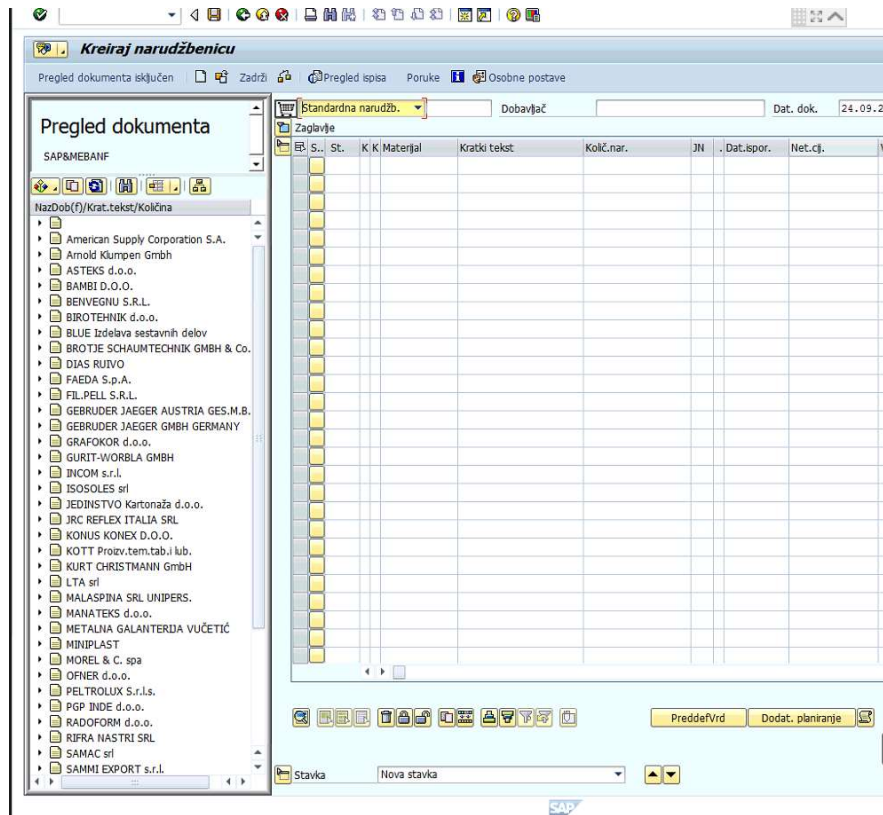


Slika 8.SAP ERP Sustav

Izvor: dokumentacija preuzeta u tvrtci Ivančica d.d.

## 6.1. Opis procesa nabave repromaterijala za proizvodnju

Na temelju dostavljene Bilance prodaje i sastavnice artikala generira se zahtjevnica za nabavu materijala za proizvodnju. Unutar jedne sezone moguće je generirati više privremenih Bilanca prodaje, a po završetku prodaje kolekcije, generira se Bilanca prodaje koja uključuje privremene bilance prodaje. Po istoj proceduri vrši se generiranje Zahtjevnica za nabavu materijala za proizvodnju. Promjene količina u zahtjevnicu dopustive su radi promjene normativa do roka slanja zadnjih Narudžbenica u sezoni.



Slika 9. Zahtjevnice za nabavu materijala

Izvor: dokumentacija preuzeta u tvrtci Ivančica d.d.

Narudžbenica sadrži podatke: naziv dobavljača, valuta, šifra materijala, veličina odnosno klasa, boja artikla, debljina artikla(za kože), naručena količina materijala, cijena, troškovi, dozvoljeno odstupanje od količine te obavezno i željeni datum isporuke. Tako kreiranu narudžbenicu, nabava šalje dobavljaču. Sa ključnim dobavljačima zaključuje se godišnji ugovor. Cijene i količinski popusti ugovaraju se po sezoni.

**Ivančica**  
Ivančica d.d. Proizvodnja obuće i trgovina

ISO 14001:2004 TQV ISO 9001:2008 TQV

Ivančica d.d.  
42240 Ivanec, Petra Preradovića 12,  
OIB: 53925546045  
VAT nr.: HR53925546045  
www.ivancica.hr  
www.frodoo.net

**frodoo.**

**Purchase order**

PO number/date  
4500027642 / 24.09.2020  
Contact person/Telephone  
Marina Cepanec/042 402 253  
E-mail  
mcepanec@ivancica.hr

DAMI s.r.l.  
VIA MONTURANESE 1462  
SANTELPIDIO A MARE 63811  
Italy

Your vendor number with us  
100388

Please deliver to:  
Ivančica  
Petra Preradovića 12  
42240 IVANEC  
HRVATSKA

Delivery date: 15.10.2020

Deliv. terms: EXW  
Payt. terms: within 90 days Due net  
Currency EUR

Item	Material	Unit	Description	Price per unit	Net value	
00010	1001702	Pair	Don Dardo Cammel ch.+GRD Cam.inv.Marr.			
	3.209	Pair	Don Dardo Cammel chiaro+GRD Camm.inv.marr.cuc.Grezzo+GRD Muffa ruby dur.60			
Dimension	Qty	Unit	Price	Curr.	Amount	Deliv.date
25	214	Pair	2,46	EUR	526,44	15.10.2020
26	308	Pair	2,46	EUR	757,68	15.10.2020
27	346	Pair	2,46	EUR	851,16	15.10.2020
28	395	Pair	2,46	EUR	971,70	15.10.2020
29	320	Pair	2,46	EUR	787,20	15.10.2020
30	316	Pair	2,46	EUR	777,36	15.10.2020
31	254	Pair	2,76	EUR	701,04	15.10.2020
32	232	Pair	2,76	EUR	640,32	15.10.2020
33	194	Pair	2,76	EUR	535,44	15.10.2020
34	164	Pair	2,76	EUR	452,64	15.10.2020
35	167	Pair	2,76	EUR	460,92	15.10.2020
36	142	Pair	3,00	EUR	426,00	15.10.2020
37	86	Pair	3,00	EUR	258,00	15.10.2020
38	37	Pair	3,00	EUR	111,00	15.10.2020

Slika 10. Narudžbenica dobavljaču đonova, str.1

Izvor: dokumentacija preuzeta u tvrtci Ivančica d.d.

DAMI. s.r.l.  
VIA MONTURANESE 1462  
SANTELPIDIO A MARE 63811  
Italy

Ivančica d.d.  
42240 Ivanec, Petra Preradovića 12,  
Croatia  
PO number/date  
4500027842 / 24.09.2020 IS

Page 2

Item	Material	Unit	Description	Price per unit			Net value
Order qty.							
Dimension		Qty	Unit	Price	Curr.	Amount	Deliv. date
40		12	Pair	3,00	EUR	36,00	15.10.2020
Net incl. disc.						8.358,90	
Tot. net item val. excl. tax EUR							8.358,90

Please, confirm order with delivery date.


If the goods are of European origine, on invoice you have to write valid statement about origin of goods with all required elements.

The invoice must be addressed to: Ivančica d.d., P. Preradovića 12, 42240 Ivanec, Croatia. On invoice must be indicated number and date of Purchasing order and INCOTERMS parity.

### Slika 11. Narudžbenica dobavljaču đonova, str.2

Izvor: dokumentacija preuzeta u tvrtci Ivančica d.d.

Potvrdu narudžbe dobavljač je dužan dostaviti u roku od četiri dana od dana zaprimanja narudžbe. Nakon što nabava dobije povratnu informaciju od dobavljača, ona upisuje u Bilancu materijala datum dolaska naručenog materijala na skladište kao informaciju koju koristi i plan proizvodnje. Dobavu materijala organizira služba nabave.



**DAMI S.R.L.**  
Via Monturara, 1402 83811 S. ELPIDIO A MARE (FM) Italy  
Telefono: +39 0734 818711 Fax: +39 0734 810512  
e-mail: dami@dami.it - e-mail cert: dami@pec.it  
dami: www.dami.it  
c.f. / n. vat 00412940440 vat id number: IT 00412940440  
isotr. R.E.A.: FM-88204 cap. soc.: euro 353.000 I.V.

**Conferma d'Ordine - Order Confirmation**

Destinatario:  
IVANČICA d.d.  
Tvornica Obuoe - Ivaneec  
P.Preradovica 12  
42240 IVANEĆ (CROAZIA) ( HRV )

Destinazione:  
IDEM  
( HRV )

Pagina: + Numero documento: **3152/P** Data documento: 24/09/2020

Cod. cliente 10105	Partita IVA HR 63026640045	Nr. banca: MPS SANTELPIDIO A MARE N. conto: 000001400575 ABI: 01030 CAB: 69720 BBAN: K0103009720000001400675 BIC: PASCITMMXXX IBAN: IT129103009720000001400675
Pagamento BANK TRANSFERT 90 DAYS		
Invenenti PO NUM. 4500027842		Valuta €

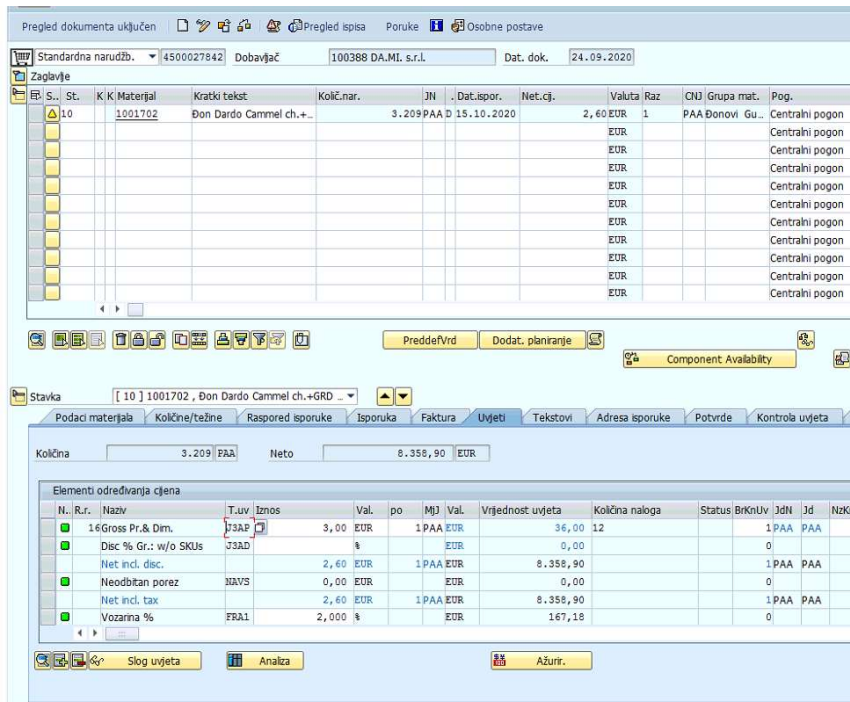
Articolo	Descrizione della merce o servizio	U.M.	Quantità	Prezzo Sconti/Magg.ri	Data consegna	Importo	C.							
DARDO_YGT0001	FONDI TR DARDO monocolor con guardiola - TR CAMELLO 23 - ORD TR CAMELLO INT. MARR. CUC. GREZZO SPRIZZATURA NORMALE RUBV - SPAZZOLATURA NORMALE	PA	3.209,00		20/10/2020	8.358,99	41							
Q-tà	214	308	346	385	320	316	254	232	194	164	167	142	86	37
€	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	3.000	3.000	3.000
Mis	25	26	27	28	28	30	31	32	33	34	35	36	37	38
Q-tà	22	12												
€	3,000	3,000												

Fatto EXW Exworks-S. Elpidio a Mare Trasporto a mezzo di	Condizioni di consegna Franco fabbrica	Totale Ord. 3.209,000
--	---	--------------------------

Slika 12. Potvrda narudžbe dobavljača

Izvor: dokumentacija preuzeta u tvrtci Ivančica d.d.

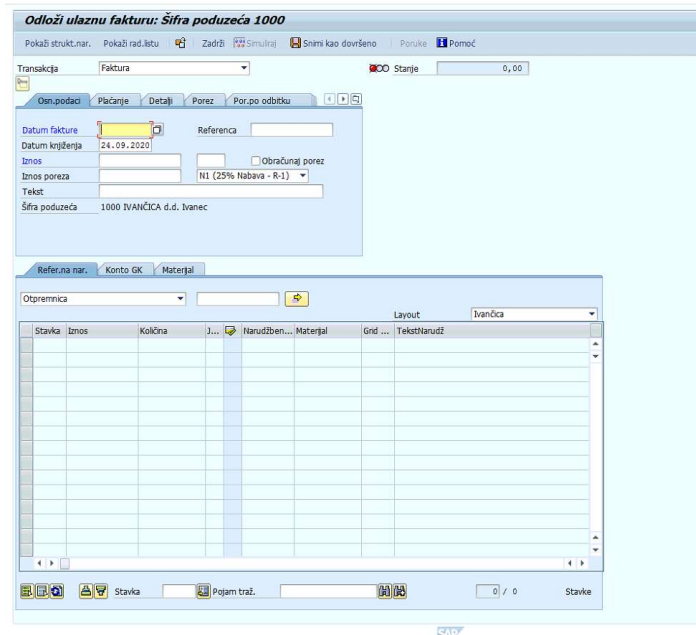
Kada je naručeni materijal dopremljen, a kod uvozne robe i proveden postupak carinjenja, nabava u narudžbenici kontrolira nabavnu cijenu. Nabavna cijena uključuje ugovorenu cijenu i kalkulatívne zavisne troškove nabave u visini od 2% na ugovorenu cijenu.



Slika 13. Kontrola nabavne cijene kod ulaza u skladište

Izvor: dokumentacija preuzeta u tvrtci Ivančica d.d.

Po primitku svih dokumenata o zavisnim troškovima nabave, izrađuje se logistička verifikacija fakture materijala i fakture zavisnih troškova.



Slika 14. Logistička verifikacija fakture

Izvor: dokumentacija preuzeta u tvrtci Ivančica d.d.

Svrha ove transakcije je verificiranje fakture dobavljača, materijala i usluga naručenih preko narudžbenice. Radnja se primjenjuje na službu nabave i financija. Sama verifikacija obavlja se s ciljem da se izvrši kontrola zaprimljenih količina, cijena i zavisnih troškova uspoređujući ih sa fakturom dobavljača.

## **6.2. Inventure**

Inventura je zakonska obveza te predstavlja godišnji popis imovine i obveza. Osnovna zadaća inventure jest prikazati istinito i stvarno stanje imovine, obveza i kapitala. Vrlo je važno kvalitetno provesti popis i iskazati stvarne vrijednosti u izvješćima, na način kako to zahtijevaju računovodstveni standardi. Zakonom o računovodstvu nije precizno definirano kada je konkretno potrebno provesti inventuru no općenito se preporučuje da datum inventure bude što bliži 31.12. odnosno danu s kojim završava godišnje obračunsko razdoblje (<https://www.minimax.hr/blog-sto-inventura-zasto-se-provodi/>, datum pristupanja 27. rujna 2020.). Ako je poslovna godina različita od kalendarske, provođenje inventure prilagođava se završetku poslovne godine.

Ukoliko se pojavi potreba, inventura se u određenoj službi/sektoru može organizirati i više puta tokom godine.

### ***6.2.1. Inventura na kraju sezone***

Na kraju svake kalendarske godine, prema zakonskoj regulativi na nivou cijele firme provode se godišnje inventure. Ukoliko se pojavi potreba, inventura se u određenoj službi/sektoru može organizirati i više puta tokom godine. Na kraju svake sezone, direktor nabave dužan je organizirati inventuru kože, repromaterijala i pomoćnog materijala. Majstori krojarne dužni su po završetku krojenja plana, za višak cijelih koža izraditi povrat na skladište, a majstori šivaona na kraju sezone pomoćne materijale (šnale, rinčice, ambleme i sl.) rasporediti po artiklima i napraviti povrat na skladište kako bi i te količine ušle u sumu inventure.

Po odrađenoj inventuri direktor nabave izrađuje izvještaj inventure koji mora sadržavati :

- Količinu ulaza materijala
- Količinu izlaza materijala po nalogima
- Količinu potrošenog materijala
- Preostalu količinu materijala



Izvještaj se predaje upravi, te ujedno koristi kao podloga za naručivanje materijala za novu sezonu.

### **6.2.2. *Inventura po izrađenoj kolekciji***

Nakon završetka izrade kolekcije, voditelj OTP-a u dogovoru sa direktorom nabave organizira inventuru kože, repromaterijala i pomoćnog materijala. Voditelj izrade modela dužan je prije same inventure izvršiti povrat cijelih koža na skladište, a za pomoćne materijale organizirati inventuru čije stanje dostavlja voditelju razvoja. Prema podacima inventure, voditelj razvoja izrađuje izvještaj inventure, a koji mora sadržavati:

- Količinu ulaza materijala
- Količinu izlaza materijala po nalogima
- Količinu potrošenog materijala
- Preostalu količinu materijala

Izvještaj se predaje upravi.

### **6.2.3. *Rješavanje preostalih zaliha materijala***

Po završetku proizvodnje tekuće sezone, direktor nabave organizira izradu karte uzoraka materijala s navedenim količinama istih. Voditelj službe razvoja analizira izvještaje i kartu uzoraka zaliha te utvrđuje prijedlog za postupanje sa zalihama na način da izradi:

- Listu materijala koji se u narednom razdoblju uključuju u bilancu potreba
- Listu materijala i prijedlog artikala koji će se proizvesti
- Listu materijala za prodaju ili otpis

Voditelj službe razvoja proizvoda i direktor nabave sazivaju radni sastanak tima (prodaja, maloprodaja, tehnički direktor) sa ciljem definiranja konačnog rješenja o postupanju sa zalihama. Materijalima predviđenim za prodaju utvrđuju se prodajne cijene i provodi se postupak vrijednosnog usklađivanja.

## **6.3. Kategorizacija dobavljača**

Svrha kategorizacije dobavljača je utvrđivanje kriterija i vođenje liste odobrenih dobavljača. Kategorizacija se primjenjuje na dobavljače od kojih Ivančica d.d. nabavlja materijale i usluge s utjecajem na kvalitetu. Ne primjenjuje se na dobavljače koji su definirani zakonskim odredbama (npr. Komunalne usluge, usluge carinjenja...). Direktor nabave određuje polaznu

kategoriju za svakog dobavljača na obrascu „Matični list dobavljača“. Kriteriji koje razmatra kod određivanja kategorije dobavljača jesu:

- Kvaliteta (kvaliteta materijala, pakiranja..)
- Cijena(cijena u odnosu na iste i slične materijale, povijest cijena)
- Isporuka(pravovremenost, kompletnost)
- Usluga(korespondencija, brzina odgovora)

Svakom se dobavljaču dodjeljuju bodovi od 0 do 100 koji se množe sa ponderom. Zbroj ocjena svih kriterija daje zbroj bodova. Prema broju bodova dobavljači se kategoriziraju na sljedeći način:

- A – od 81 do 100 bodova
- B – od 61 do 80 bodova
- C – manje od 61 bodova

Oznake kategorija imaju sljedeće značenje kod naručivanja:

- Oznaka A – prioritetna suradnja
- Oznaka B – alternativni dobavljač, kada A ne može isporučiti predmet nabave po željenim uvjetima
- Oznaka C – pričuvni dobavljač

U slučaju promjena u ispunjenju nekog od kriterija ocjenjivanja, direktor nabave korigira kategoriju. Kada dobavljač prijeđe u nižu kategoriju, direktor mu upućuje dopis kojim ga izvještava da obrati veću pozornost na određene parametre svojeg rada. Direktor nabave odlučuje o uvođenju novog dobavljača. U pravilu, novi dobavljač inicijalno dobiva kategoriju B.

Direktor nabave vodi i održava listu kvalificiranih dobavljača na obrascu „Lista odobrenih dobavljača“. Lista odobrenih dobavljača predstavlja poslovnu tajnu Društva i nije dostupna neovlaštenim osobama.

#### **6.4. Odabir dobavljača**

Odabir dobavljača vrši se neposredno prije početka izrade Mape modela, a na temelju prikupljenih uzoraka i ostalih informacija na sajmovima materijala. Kao glavni kriterij za odabir dobavljača je „Lista odobrenih dobavljača“, a zavisno o modnim trendovima projektni tim može odabrati materijale i od nekog novog dobavljača. Ukoliko dobavljač nije u mogućnosti isporučiti definirani materijal za kolekciju, služba nabave u dogovoru s voditeljem projekta utvrđuje zamjenski materijal drugog dobavljača.

Kod pomoćnog materijala (pojačanja, konci, zatvarači, rinčice...), služba nabave pronalazi i odabire dobavljača koji zadovoljava tražene kriterije.

## **6.5. Reklamacija dobavljaču**

Materijal koji je pristigao na skladište najprije pregledava kontrolor ulazne kontrole. Ukoliko materijal ne odgovara traženoj kvaliteti (uzorku), kontrolor ulazne kontrole obavještava direktora nabave. Dopunski uvid u kvalitetu vrši komisija u sastavu voditelja proizvodnje, voditelja službe razvoja, direktora prodaje i direktora nabave, te tada donose konačnu odluku. Ukoliko je materijal nesukladan, tada se nesukladnost upisuje u Zapisnik o ulaznoj kontroli, a nabava odrađuje postupak reklamacije. Ovisno o vrsti nesukladnosti, materijal se može zadržati i tražiti sniženje cijene od dobavljača ili se materijal vraća dobavljaču i traži se financijsko odobrenje dobavljača. Nesukladni materijal koji se vraća dobavljaču, stavlja se na skladišnu lokaciju „Materijali za povrat“ na skladištu i o njemu se sastavlja Zapis o nesukladnoj robi. U dogovoru sa dobavljačem, vrši se postupak povrata robe što on odobrava i pismeno potvrđuje.

## 7. Zaključak

Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koji se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. Ciljevima se definiraju stanja koja se žele ostvariti, održati ili spriječiti. 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.

Opskrba materijalima, uslugama i sredstvima za rad, mora se odvijati s odgovarajućim stupnjem sigurnosti i ekonomičnosti te s ciljem da se unutar poslovnog sustava osigura dugoročno ostvarenje dobiti. Nabava je u poduzeću vrlo važna jer pogrešne odluke nabave negativno se odražavaju na sve ostale funkcije i krajnji rezultat. Njezinim povezivanjem sa skladištem i prodajom omogućuje se stvaranje ponude trgovinskog poduzeća. Nabava ne može uvijek realizirati opskrbu prema najpovoljnijim uvjetima jer se često zahtijevaju hitne isporuke te je stoga potrebno uzeti u obzir zahtjeve vlastite prodaje i orijentirati se na dobavljače s kojima se dogovaraju recipročni poslovi. Često je potrebno uskladiti različite zahtjeve organizacijskih jedinica unutar poduzeća te tada to utječe na nabavne cijene, rokove, količine i troškove nabave i zaliha materijala. Nabavne cijene ovise o cijeni dobavljača, dodacima na cijenu, popustima, troškovima pakiranja, prijevoza, osiguranja i carine. Kako bi ponuđene cijene dobavljača bile usporedive, uvijek je potrebno izračunati konačnu nabavnu cijenu.

Za ukupni rezultat nabave od velike važnosti je odnos troškova i rezultata dispozicije materijala, skladištenja i transporta te zbrinjavanja otpadaka i viška materijala. Osim što nabava znatno utječe na dobit, konkurentnost, likvidnost i bilancu poduzeća, potrebno je napomenuti značenje nabave kao izvora vrijednih informacija o postojećim i potencijalnim dobavljačima, novim proizvodima, uslugama i tehnologijama, o promjenama cijena, trendovima na tržištu nabave i slično. Bit nabave jest da te informacije prikuplja, sređuje, obrađuje, koristi i dostavi ih drugim službama s ciljem da se zadaci realiziraju uz što veće učinke i što niže troškove.

U ovom završnom radu opisan je proces nabave na primjeru poduzeća Ivančica d.d. koje se bavi proizvodnjom i prodajom obuće. Poduzeće ima unaprijed opisan slijed aktivnosti u procesu nabave, kako bi se čim brže proizvodne odjele opskrbilo potrebnim materijalima te kako bi gotov proizvod u što kraćem roku stigao do krajnjeg kupca. Za funkciju nabave unutar Ivančice d.d., od velike je važnosti da je organizirana i prati vremenske okvire, jer se prodaja odvija sukladno narudžbama kupaca, obzirom da se proizvodi prema unaprijed određenim

standardima. Kod nabavljanja repromaterijala, odjel nabave obično koristi situaciju ponavljanja kupovine koja uvelike olakšava i pojednostavljuje sam proces nabavljanja, te kao takav, odjel nabave uspješno održava odnose sa strateškim partnerima, sa kojima sklapa višegodišnje ugovore te tvrtka na taj način štedi financijske i vremenske resurse.

## 8. Literatura

1. Buntak, K., Kovačić M. i Premužić, B. (2020) Upravljanje poslovnim procesima. Koprivnica: Sveučilište Sjever
2. Buntak, K. Kovačić, M. Martinčević, I. i Sesar, V. (2020). Menadžment – praktikum. Koprivnica: Sveučilište Sjever.
3. Ferišak V. (2006) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. Aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlastiti nakladnik
4. FMEA Metodologija (2013) Dostupno na: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/878-fmea-metodologija> [27. rujna 2020.]
5. Glavan, M., Lj. (2019) Usporedba modela zrelosti procesne orijentacije. Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu.
6. Ivančić, L. (2018.) Modeli procesne zrelosti u unapređenju procesne orijentacije: studija slučaja. Zagreb. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/330081797\\_MODELI\\_PROCESNE\\_ZRELOSTI\\_U\\_UNAPREDENJU\\_PROCESNE\\_ORIJENTACIJE\\_STUDIJA\\_SLUCAJA](https://www.researchgate.net/publication/330081797_MODELI_PROCESNE_ZRELOSTI_U_UNAPREDENJU_PROCESNE_ORIJENTACIJE_STUDIJA_SLUCAJA) [7.kolovoza 2020.]
7. Kovačić, M., Buntak, K. (2016). Business process controlling. [online], Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/333934725\\_Business\\_process\\_controlling](https://www.researchgate.net/publication/333934725_Business_process_controlling) [27. rujna 2020.]
8. Kruhak, M. (2016) Organizacija procesa nabave u funkciji logistike poduzeća. Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti.
9. Krpan, Lj., Varga D. i Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. Hrčak [online], 9(3), 327 – 336. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/146256> [27.rujna 2020.]
10. Minimaks (2019) Dostupno na: <https://www.minimax.hr/blog-sto-inventura-zasto-se-provodi/> [27.rujna 2020.]
11. Sikavica, P.,Hernaus, T. (2011) Dizajniranje organizacije. Zagreb: Novi informator.
12. Šinik, N. i Grisogono, B. (2008) Dinamička meteorologija: uvod u opću cirkulaciju atmosfere. Zagreb: Školska knjiga
13. Topić, T, Kožuh, D. (2013) FMEA Risk Analysis Method Used to Asses Risks in Institutions With Industrial Rendgen and Gama Operations. Hrčak [online], 3(3), 15–15. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/148792> [27.rujna 2020.]

14. Vincek, I. (2017) Definiranje poslovnih procesa i modeliranje procesa. Diplomski rad. Varaždin: Sveučilište sjever; Studij poslova ekonomija.
15. Vukšić, B., Hernaus, V., Kovačić, A. (2008) Upravljanje poslovnim procesima: organizacijski i informacijski pristup. Zagreb: Školska knjiga.

## 9. Popis slika

Slika 1. Model upravljanja poslovnim procesima.....	7
Slika 2. Razvojne faze procesne orijentacije .....	10
Slika 3. Nabava u organizacijskoj strukturi .....	12
Slika 4. Dijagram tijeka u Ivančici .....	17
Slika 5. PDCA Krug .....	18
Slika 6. Postupak FMEA analize .....	20
Slika 7. Prikaz organizacijske strukture Ivančice d.d. ....	25
Slika 8.SAP ERP Sustav .....	26
Slika 9. Zahtjevnice za nabavu materijala .....	27
Slika 10.Narudžbenica dobavljaču đonova, str.1 .....	28
Slika 11. Narudžbenica dobavljaču đonova, str.2.....	29
Slika 12. Potvrda narudžbe dobavljača.....	30
Slika 13. Kontrola nabavne cijene kod ulaza u skladište.....	31
Slika 14. Logistička verifikacija fakture.....	31
Tablica 1. Razlike između funkcijskog i procesnog pristupa poslovanju.....	11
Tablica 2. Formalna i neformalna organizacija .....	14





# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ preddiplomski stručni studij Tehnička i gospodarska logistika

PRISTUPNIK Melanija Herceg

MATIČNI BROJ 1005/336

DATUM 29.09.2020

KOLEGIJ Poslovno upravljanje

NASLOV RADA Upravljanje procesom nabave u poduzeću Ivančica d.d.

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Management of procurement process in Ivančica d.d.

MENTOR dr.sc. Krešimir Buntak

ZVANJE redovni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. dr.sc. Ivana Martinčević, predsjednica
2. dr.sc. Davor Grgurević, član
3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor, član
4. Vesna Sesar, univ.spec.oec., MBA, zamjenski član
5. \_\_\_\_\_

## Zadatak završnog rada

BROJ 486/TGL/2020

OPIS

Funkcija nabave u organizaciji od posebne je važnosti za normalno funkcioniranje današnjih organizacija. Temeljni cilj nabave je osiguranje svih potrebnih resursa neophodnih za normalno odvijanje procesa u organizaciji. Međutim, kako bi se osigurala učinkovitost procesa nabave, nabavom je potrebno upravljati. Cilj ovog završnog rada opisati je proces nabave u odabranoj organizaciji. U ovom završnom radu potrebno je:

1. Opisati poslovne procese i procesnu orijentaciju
2. Opisati nabavu kao funkciju i proces
3. Opisati proces upravljanja nabavom
4. Opisati proces nabave u odabranom poduzeću
5. Prikazati proces nabave u odabranom poduzeću

ZADATAK URUČEN

19.10.2020.





IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Melacija Kerceg (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UPRAVLJANJE PROCESOM NABAVE U PODUZEĆU IVAJICA d.d. (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Melacija Kerceg  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Melacija Kerceg (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UPRAVLJANJE PROCESOM NABAVE U PODUZEĆU IVAJICA d.d. (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Melacija Kerceg  
(vlastoručni potpis)