

Procesni pristup poslovnim funkcijama na primjeru konkretnog poduzeća

Dvorski, Marko

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:758981>

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

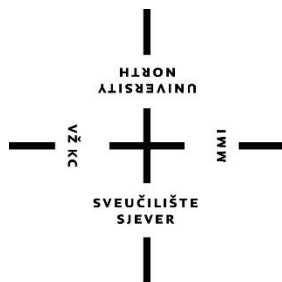
Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-27**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





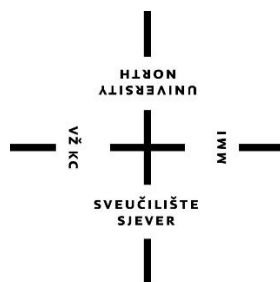
**Sveučilište
Sjever**

Završni rad br. 242/PS/2018

**Procesni pristup poslovnim funkcijama na primjeru
konkretnog poduzeća**

Marko Dvorski, matični broj: 5211/601

Varaždin, veljača 2018. godine



Sveučilište Sjever

Odjel za Proizvodno strojarstvo

Završni rad br. 242/PS/2018

Procesni pristup poslovnim funkcijama na primjeru konkretnog poduzeća

Student

Marko Dvorski, matični broj: 5211/601

Mentor

dr. sc. Živko Kondić, prof.

Varaždin, veljača 2018. godine

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za strojarstvo		
PRISTUPNIK	MARKO DVORSKI	MATIČNI BROJ	5211/601
DATUM	22.12.2017.	KOLEGIJ	ORGANIZACIJA PROIZVODNJE
NASLOV RADA	Procesni pristup poslovnim funkcijama na primjeru konkretnog poduzeća		

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Process access to business functions by example of a specific company
-----------------------------	---

MENTOR	KONDIĆ ŽIVKO	ZVANJE	Red.profesor
--------	--------------	--------	--------------

ČLANOVI POVJERENSTVA	Izv.prof.dr.sc.Anica Hunjet, predsjednica povjerenstva
1.	Prof.dr.sc. Živko Kondić, mentor
2.	Veljko Kondić, mag.mech., predavač, član
3.	Marko Horvat, dipl.ing. predavač, zamjenski član
4.	
5.	

Zadatak završnog rada

BROJ	242/PS/2018
------	-------------

OPIS	
------	--

U radu je potrebno:

- U uvodnom dijelu rada potrebno je detaljnije dati prikaz organizacije poslovnih funkcija u proizvodnim poduzećima, i to kroz: razčlanjenje i grupiranje zadataka, klasifikaciju poslovnih funkcija te specifičnosti organizacije poslovnih funkcija.

- U drugom dijelu rada treba se detaljnije osvrnuti na prikaz i primjenu procesnog pristupa u poslovanju. Ukratko dati prikaz povjesnog razvoja procesnog pristupa te definirati obilježja i klasifikaciju poslovnih procesa. Nakon toga dati usporedbu procesnog i funkcionlanog pristupa.

- U trećem dijelu završnog rada potrebno je opisati poslovne funkcije kroz primjenu procesnog pristupa na konkretnom i odabranom proizvodnom poduzeću. Dati kratki prikaz svih procesa te detaljnije opisati upravljačke, glavne i logističke.

- U zaključku se kritički osvrnuti na izradeni završni rad u smislu mogućih ograničenja i prijedloga.

ZADATAK URUČEN

01.02.2018



POTPIS MENTORA

SAŽETAK

Predmet ovog rada je prikaz poslovanja organizacije kroz djelovanje njezinih poslovnih procesa i angažiranje poslovnih funkcija kojima se obavljaju posebni zadaci organizacije. Osim nekih osnovnih postavki o poslovnim funkcijama, detaljnije su u radu objašnjeni posebni zadaci svake od njih. Zatim slijedi analiza procesnog pristupa poslovanju te usporedba procesnog i funkcijskog pristupa. Na kraju se daje primjer odvijanja poslovnih funkcija u tvrtki Kostwein Proizvodnja Strojeva d.o.o.

Ključne riječi: poslovne funkcije, poslovni procesi, procesni pristup.

SUMMARY

The subject of this paper is an overview of the organization's operations through the operation of its business processes and the engagement of business functions that perform the specific tasks of the organization. In addition to some basic business function settings, in more detail are in the paper explained the special tasks of each of them. Next, it follows the analysis of the business process approach and comparison of the process and functional approach. In the end is given an example of business functions in Kostwein Proizvodnja strojeva d.o.o.

Key words: business functions, business processes, process approach.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. ORGANIZACIJA POSLOVNIH FUNKCIJA	3
2.1..Raščlanjivanje i grupiranje zadataka poslovnih funkcija	3
2.2..Pojam, obilježja i klasifikacija poslovnih funkcija	5
2.3..Poslovne funkcije kao posebni zadaci organizacije.....	7
2.4..Specifičnosti organizacije poslovnih funkcija.....	9
2.4.1. Funkcija istraživanja i studija proizvoda	9
2.4.2. Funkcija razvoja	12
2.4.3. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima	14
2.4.4. Funkcija nabave.....	17
2.4.5. Funkcija proizvodnje	21
2.4.6. Funkcija prodaje	24
2.4.7. Financijska funkcija.....	28
3. PROCESNI PRISTUP POSLOVANJU	31
3.1.. Obilježja i povijesni razvoj procesnog pristupa poslovanju	31
3.2.. Definiranje, obilježja i klasifikacija poslovnih procesa	33
3.2.1. Definicija i karakteristike poslovnih procesa.....	33
3.2.2. Vrste poslovnih procesa	36
3.2.3. Prednosti i problemi poslovnih procesa	37
3.3.. Procesni naspram funkcijskom pristupu	39
4. OPIS POSLOVNIH FUNKCIJA KROZ PRIMJENU POSLOVNIH PROCESA: TVRTKA KOSTWEIN PROIZVODNJA STROJEVA D.O.O.....	42
4.1. Povijest i osnovne postavke o tvrtki	42
4.2. Poslovni procesi tvrtke	45
4.2.1. Upravljački poslovni proces	46
4.2.2. Ključni (core) poslovni proces	47
4.2.2.1. Proces prodaje.....	47
4.2.2.2. Proces nabave	48
4.2.2.3. Proces proizvodnje	50
4.2.2.4. Proces montaže	53
4.2.3. Potporni poslovni proces.....	55
5. ZAKLJUČAK.....	58

6. POPIS LITERATURE.....	61
7. POPIS ILUSTRACIJA.....	62
7.1. Popis slika	62
7.2. Popis tablica	63

1. UVOD

Danas se poslovanje odvija u uvjetima izuzetno velike i jake konkurencije, posebno u pogledu troškova i kvaliteta, a striktna regulacija zahtijeva agilno odvijanje poslovanja. U takvim, promjenjivim uvjetima poslovanja, poduzeća se, kako bi postala i ostala konkurentna, sve više usmjeravaju na svoj poslovni model, svoje poslovne procese i znanje svojih zaposlenika.

Uspjeh poduzeća ovisi o njegovoj mogućnosti postizanja učinkovitosti kroz djelotvorno upravljanje vlastitim procesima.

Težište je ovog rada ukazati na sveobuhvatnu važnost odvijanja poslovnih procesa i obavljanja poslovnih funkcija u organizaciji jer organizacija postoji upravo zato, kako bi izvršavala procese koji stvaraju vrijednost za korisnika i druge interesne strane. Upravljanje organizacijom znači upravljati njenim procesima.

U prvom dijelu rada predstavljene su činjenice o poslovnim funkcijama koje postoje u organizaciji, dakle o njihovim karakteristikama, obilježjima i klasifikaciji. Potom se u radu posebno analizira svaka od sedam temeljnih poslovnih funkcija koje, iako možda nisu vidljive niti prepoznate u svakoj od njih, ipak postoje u svakoj organizaciji i to bez obzira na njezinu veličinu, tehnologiju proizvodnje ili poslovanja, pravni oblik i sl. Dakle, svaka se organizacija sastoji od jednakog broja poslovnih funkcija.

Drugi dio rada posvećen je analizi poslovnih procesa i procesnog pristupa poslovanju. Opisuju se povijesni razvoj, značenje, karakteristike, prednosti i problemi procesnog pristupa te su pojašnjene razlike između ranije razrađenog koncepta poslovnih funkcija i poslovnih procesa. Naime, iako mnogi toga nisu svjesni, svaka se organizacija sastoji od poslovnih procesa i upravo oni čine jezgru funkcioniranja organizacije. Međutim, mnogi menadžeri i zaposlenici imaju poteškoća u razumijevanju procesnog pristupa te nisu uopće svjesni koji sve poslovni procesi postoje u organizaciji, kakav je odnos između poslovnih procesa i poslovnih funkcija, kako pojedini poslovni proces može doprinijeti uspjehu organizacije, koji su ljudi i resursi potrebni da bi se odvijao neki poslovni proces i sl. Zbog nedostatka potrebnih informacija zaposlenici ne mogu poduzeti odgovarajuće promjene u cilju poboljšanja poslovanja organizacije. Stoga je važno razumjeti vlastite poslovne procese i primjenu procesnog načina razmišljanja i djelovanja.

Odvijanje poslovnih funkcija kroz primjenu poslovnih procesa na primjeru iz prakse obrađeno je na primjeru tvrtke u kojoj sam stalno zaposlen, Kostwein Proizvodnja Strojeva d.o.o. U ovom, završnom, dijelu rada opisan je povijesni razvoj tvrtke, djelatnost i organizacijska struktura te odvijanje poslovnih procesa unutar tvrtke.

2. ORGANIZACIJA POSLOVNIH FUNKCIJA

2.1. Raščlanjivanje i grupiranje zadataka poslovnih funkcija

Za svaku organizaciju postoji svrha radi koje je ona osnovana, u svakoj od njih obavljaju se poslovne funkcije, koje se pak raščlanjuju na pojedinačne zadatke organizacije. Raščlanjivanje i grupiranje zadataka jedan je od najvažnijih elemenata organizacijske strukture poduzeća¹ jer je to element bez kojeg je nemoguće oblikovati organizacijsku strukturu bilo koje organizacije, odnosno element bez kojeg je nemoguće projektirati organizaciju. Da bi nastala organizacijska struktura bilo koje organizacije, potrebno je najprije raščlaniti zadatke, a potom ih integrirati odnosno grupirati.

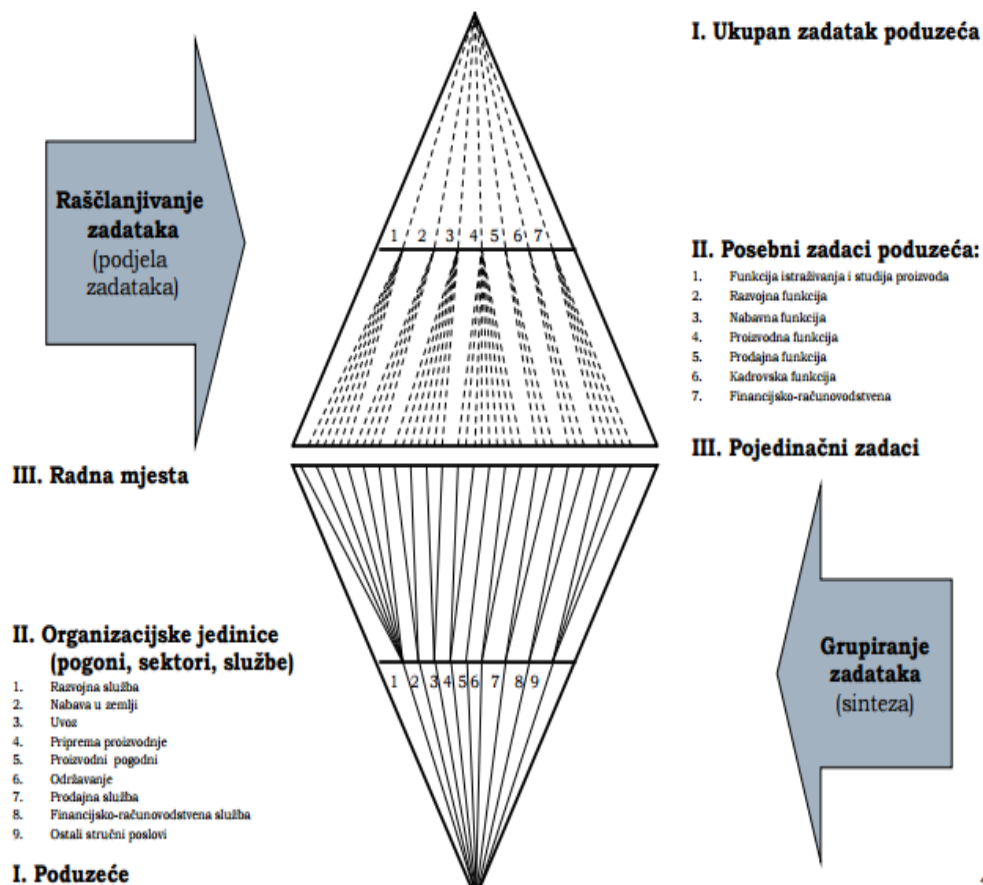
Raščlanjivanje zadataka znači da se ukupni zadatak poslovanja razdvaja, dekompozira odnosno raščlanjuje na posebne i pojedinačne zadatke. S druge strane, grupiranje zadataka podrazumijeva sjedinjavanje, spajanje zadataka na radna mjesta i organizacijske jedinice nižeg i višeg ranga. Pritom, iz razloga što je svaka organizacija zaseban entitet, potrebno je da se raščlanjivanje i grupiranje zadataka obavlja primjereno svakoj pojedinačnoj organizaciji tako da takva raščlamba i grupiranje zadataka najbolje odgovaraju baš toj konkretnoj organizaciji.

Svaka poslovna funkcija raščlanjuje se na pojedinačne zadatke ovisno o veličini organizacije. Tako će se u manjim organizacijama cijela poslovna funkcija obavljati kao zadatak jedne osobe, dok će u velikim organizacijama koje zapošljavaju puno ljudi biti obratno te će se zadaci te poslovne funkcije raščlaniti na više pojedinačnih zadataka koji će se povjeriti na obavljanje većem broju ljudi. Pritom, zadaci se lakše raščlanjuju u manjim nego u većim organizacijama jer što je organizacija veća to je i složenija i teža raščlamba zadataka zbog velikog broja zaposlenika kojima se dodjeljuju ti zadaci.

U svakoj organizaciji nužna je *pojedinačna ili tehnička podjela rada*, kojom se ukupan zadatak organizacije dijeli na *posebne zadatke* koje obavljaju organizacijske jedinice višeg i nižeg ranga (poslovne funkcije), a posebni zadaci se onda dijele na *pojedinačne zadatke* koje obavljaju izvršitelji, zaposlenici na radnim mjestima.

¹ Organizacijska struktura predstavlja sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka i to je najvažniji dio svake organizacije. Osim raščlanjivanja i grupiranja zadataka, elementi organizacijske strukture su sljedeći: materijalni resursi (oprema, sirovine i materijali, transport), ljudski resursi (novačenje, odabir, zapošljavanje, razvoj i motiviranje), upravljanje i menadžment te vremenski redoslijed odvijanja poslova.

Iz navedenog proizlazi da je *gornja granica raščlanjivanja zadataka* podjela ukupnog zadatka organizacije na posebne zadatke, prema poslovnim funkcijama, a *donju granicu raščlanjivanja* čine pojedinačni zadaci. Također, *gornju granicu grupiranja zadataka* čine organizacijske jedinice najviše razine, izravno podređene direktoru odnosno predsjedniku uprave organizacije, a *donju granicu grupiranja zadataka* čine radna mjesta kao organizacijske jedinice najnižeg ranga u organizaciji.²



Slika 2.1 Raščlanjivanje i grupiranje zadataka u organizaciji, izvor: P. Sikavica: Organizacija, Zagreb, 2011., str. 555.

Kada govorimo o *načelima raščlanjivanja zadataka*, spomenut ćemo najpoznatiju klasifikaciju koju je dao E. Kosiol, koji smatra da je svaki zadatak u organizaciji potrebno raščlaniti na ovih pet načela: izvršenje, objekt, rang, faza i svrha.

² Sikavica, Pere, Organizacija, Zagreb, 2011., str. 553.

Načela grupiranja zadataka razlikuju se po stavovima različitih autora te ih prikazujemo u nastavku.

- Za *E. Kosiola* vrijedi istih pet načela grupiranja kao što vrijede načela raščlanjivanja zadataka;
- prema *L. Gulicku*, načela grupiranja zadataka su: cilj koji organizacija slijedi, proces u kojem se obavljaju djelatnosti, zadovoljavanje kupaca ili postupanje s materijalom i prostor odnosno teritorij;
- *L. Allen* naglašava dva kriterija grupiranja zadataka: sličnost odnosno istovrsnost poslova i tijesna povezanost odnosno uvjetovanost poslova;
- prema *H. Koontzu i C. O'Donnellu*, načela grupiranja zadataka su: sličnost proizvoda, povezanost poslova, načelo najveće upotrebe, načelo posebnog interesa, načelo razdvajanja, načelo autonomije, načelo odgovarajuće pozornosti, načelo koordinacije.³

2.2. Pojam, obilježja i klasifikacija poslovnih funkcija

Poslovna funkcija je, prema M. Novaku, skup međusobno povezanih poslova kojima se najsvrhovitije obavlja neki poseban zadatak organizacije.

Iz ove definicije proizlaze tri ključna *obilježja* poslovne funkcije:

1. skup *međusobno povezanih poslova*, što znači da iako poslovnu funkciju uglavnom čine srodni i slični poslovi, oni ne moraju uvijek biti takvi, već je važno da budu logično povezani s poslovima te poslovne funkcije;
2. zadatak poslovne funkcije treba se obavljati *najsvrhovitije*, dakle na najbolji mogući način, tako da poslovi poslovne funkcije budu kvalitetno organizirani;
3. svaka poslovna funkcija obavlja jedan *poseban zadatak* organizacije, tako da svaka organizacija ima sedam poslovnih funkcija, jednako koliko i posebnih zadataka.⁴

Prema H. W. Odenu, poslovna funkcija je grupiranje sličnih aktivnosti sa sličnim *inputima*⁵ i *outputima*⁶, koji se mogu preoblikovati pomoću ljudi sa sličnim vještinama koji

³ o tome: Sikavica, op. cit. (bilj. 2), str. 564.

⁴ infra, str. 7. - 9.

⁵ Inputi (ulazni resursi) su različite sirovine i poluproizvodi koji se ugrađuju u proizvod, zatim rad radnika, strojevi i proizvodni pogoni, itd. Riječju input obuhvaćamo sve što je potrebno da bi se proizveo proizvod ili usluga.

koriste sličnu opremu. Sukladno toj definiciji, glavna obilježja poslovne funkcije jesu: sličnost poslova, sličnost vještina ljudi koji ih obavljaju i sličnost opreme kojom se poslovi obavljaju.

Prisutan je problem kod definiranja izraza „poslovna funkcija“, budući da to nije jednoznačan pojam što izaziva brojne probleme u teoriji i praksi. Najčešće se „brkaju“ pojmovi poslovna funkcija i organizacijska jedinica; naime poslovna funkcija je djelatnost sastavljena od niza međusobno povezanih i usklađenih poslova kojima se ostvaruje dio ukupnog zadatka poduzeća, dok je organizacijska jedinica ekonomsko sociološka grupacija radnika koji na sebe preuzimaju realizaciju određenog zadatka, odnosno poslovnog procesa. Organizacijska jedinica je, dakle, nositelj određene poslovne funkcije ili samo jednog njezinog dijela.

U stručnoj literaturi postoje brojne *klasifikacije poslovnih funkcija*.

Prema Fayolu, u organizaciji postoji šest funkcija: tehnička, komercijalna, financijska, računovodstvena, funkcija sigurnosti i administrativna funkcija.

Kukoleča smatra da postoje četiri funkcije: planska, pripremna, izvršna i kontrolna.

Z. Kostić govori o tri funkcije: upravljanje, rukovođenje i izvršenje.

U nastavku se daje pregled klasifikacije funkcija u proizvodnoj organizaciji prema različitim autorima.

Dešić	Babić	Dautović (osnovne)
Tehnička f.	Upravljanje i rukovođenje	Financijska f.
Komercijalna f.	Planska f.	Nabavna f.
Financijska f.	Organizatorska f.	Proizvodna f.
Računovodstvena f.	Kontrolna f.	Prodajna f.
Kadrovska f.	Financijska f.	
Planska f.	Nabavna f.	
Unaprjeđenje proizvodnje	Prodajna f.	
Administrativna f.	Proizvodna f.	
Zaštita rada i imovine		Upravljanje i rukovođenje

Tablica 2.1 Klasifikacija funkcija, izvor: P. Sikavica; M. Novak, Poslovna organizacija, Zagreb, 1999., str. 348.

⁶ Outputi (izlazni resursi) su proizvode i usluge poduzeća.

Polazeći od iznesene definicije, a na osnovi dosadašnje razine znanosti, tehnike, tehnologije i tendencija koje se naziru u njihovu razvoju, mogla bi se izvršiti ova racionalna klasifikacija funkcija koje obuhvaćaju uzajamno povezane poslove za izvršenje svih zadataka u procesu proizvodnje i poslovanja poduzeća:

- istraživanje i studij proizvoda,
- razvojna,
- proizvodna,
- kadrovska,
- nabavna,
- prodajna i
- finansijsko računovodstvena funkcija.

Ostale skupine poslova koje se obavljaju u poduzeću, kao što su planiranje, revizija i kontrola, prikupljanje i analiza statističkih podataka (pa čak i upravljanje i rukovođenje), svojstvene su i zajedničke svim funkcijama i ne predstavljaju zaokruženu fazu procesa proizvodnje odnosno poslovanja uopće pa se zbog toga ne mogu smatrati funkcijama poduzeća.⁷

Funkcije, premda definirane kao dio poslovnog procesa, još su uvijek složene, te se u organizacijskoj teoriji njihova dekompozicija svodi barem na tri tzv. procesne funkcije:

- planiranje
- izvođenje
- nadzor.

To znači da svaka poslovna funkcija započinje planiranjem, odvija se kroz fazu izvođenja, a nadzor je potreban da bi menadžment uskladio sve pojedinačne poslovne funkcije s jedinstvenim ciljevima čitave organizacije.⁸

2.3. Poslovne funkcije kao posebni zadaci organizacije

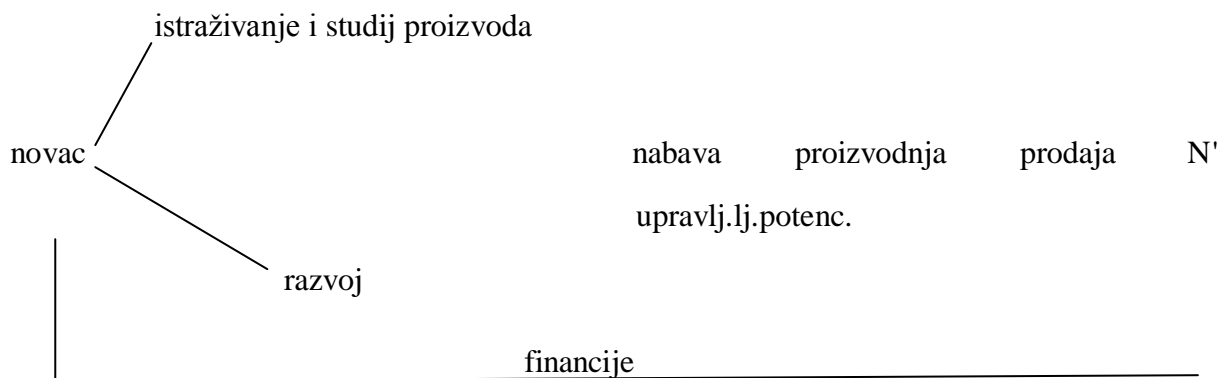
Kao što je već rečeno, poslovne funkcije nastaju kroz proces raščlanjivanja ukupnog zadatka organizacije na posebne zadatke. Funkcije predstavljaju sredstvo za ostvarivanje

⁷ Sikavica, Pere; Novak, Mijo, Poslovna organizacija, Zagreb, 1999., str. 349.

⁸ Žugaj, Miroslav; Šehanović, Jusuf; Cingula, Marijan, Organizacija, Varaždin, 2004., str. 248.

posebnih zadataka u organizaciji. Pritom, bez obzira na svoju veličinu, primijenjenu tehnologiju proizvodnje ili poslovanja, opseg proizvodnje i slično, svaka organizacija ima jednak broj poslovnih funkcija odnosno iste posebne zadatke. Pomoću tih posebnih zadataka organizacija transformira svoje *inpute* u *outpute*.

Sve organizacije imaju sve poslovne funkcije. Moguće ih je prepoznati ukupno sedam: funkcija nabave, proizvodnje, prodaje, upravljanja ljudskim potencijalima, financijska funkcija, funkcija istraživanja i studija proizvoda te razvojna funkcija. Dakle, svaka organizacija raščlanjuje svoj ukupni zadatak na sedam posebnih zadataka odnosno funkcija, što prikazuje sljedeća slika.



Slika 2.2 Posebni zadaci organizacije, izvor: P. Sikavica: *Organizacija*, Zagreb, 2011., str. 568.

Međusoban odnos između različitih poslovnih funkcija je takav da se zbog svoje međusobne povezanosti jedna funkcija ne može uspješno realizirati ako njezino djelovanje nije usklađeno s djelovanjem ostalih funkcija. Pritom je važno napomenuti da su sve poslovne funkcije jednako važne jer ona funkcija koja je najslabija usporava razvoj čitave organizacije. Ipak, neka funkcija može biti „važnija“ od drugih ovisno o temeljnoj djelatnosti kojom se organizacija bavi.

Kada govorimo o *odnosu poslovnih funkcija i organizacijskih jedinica*⁹, vrijedi pravilo da će se u velikim organizacijama osnovati više organizacijskih jedinica za obavljanje istih poslovnih funkcija, čiji će broj biti veći od broja poslovnih funkcija. Nasuprot tomu, u malim i manjim organizacijama, isti broj poslovnih funkcija bit će organiziran u manjem broju

⁹ supra, str. 6.

organizacijskih jedinica. Katkad će se u manjim organizacijama sve poslovne funkcije obavljati u samo jednoj organizacijskoj jedinici, a u organizacijama s jednim zaposlenim sve poslovne funkcije obavlja samo jedan čovjek.¹⁰

2.4. Specifičnosti organizacije poslovnih funkcija

2.4.1. Funkcija istraživanja i studija proizvoda

Funkcija istraživanja i studija proizvoda jedna je od najvažnijih poslovnih funkcija u organizaciji. Usko je vezana uz funkciju razvoja, stoga je moguće da se ove dvije funkcije organizacijski realiziraju u jednoj stručnoj službi (služba za istraživanje i razvoj). Funkcija istraživanja i studija proizvoda služi za stvaranje i razvoj novih, poboljšanje ili pronalaženje nove uporabne vrijednosti postojećih i istraživanje novih proizvoda, s ciljem da organizacija stvori konkurentsku prednost pred drugima i ostvari tehničke i ekonomske učinke. Razvojna istraživanja se odnose na usavršavanje i razvoj proizvoda, procesa i ideja, istraživanje tržišta nabave i prodaje te razvoj marketinške strategije.

U procesu istraživanja proizvoda moguće je prepoznati sljedećih *šest faza*¹¹:

1. ideja o novom proizvodu – potrebno je sustavno proučavanje kako bi se odabrao pravi proizvod. Ideje koje se javljaju potpuno slučajno se u praksi vrlo rijetko ostvaruju, stoga je potrebno sustavno istraživanje ideja za nove proizvode jer ono donosi više koristi proizvođačima, budući da omogućuje registriranje i proučavanje većeg broja ideja. Do ideje se dolazi obično u samom poduzeću, iako se može generirati na raznim mjestima kao što su sajmovi i izložbe, kod kupaca, konkurenata, u stručnom tisku, u istraživačkih institutima;

2. preliminarno istraživanje, uključivši patentno istraživanje - odnosi se na prikupljanje detaljnih tehničkih, tehnoloških, gospodarskih i ostalih podataka o proizvodu. Pristupa se skiciranju, crtanju crteža i utvrđivanju kemijskog sastava proizvoda. U ovoj fazi bitno je provjeriti je li novi proizvod patentno zaštićen od nekog drugog proizvođača kako bi se izbjegli sukobi s vlasnikom patenta i spriječili se gubitci novaca i vremena;

¹⁰ Sikavica, op. cit. (bilj. 2), str. 575.

¹¹ v.: Sikavica; Novak, op. cit. (bilj. 7), str. 752.; Žugaj; Šehanović; Cingula, op. cit. (bilj. 8), str. 258.

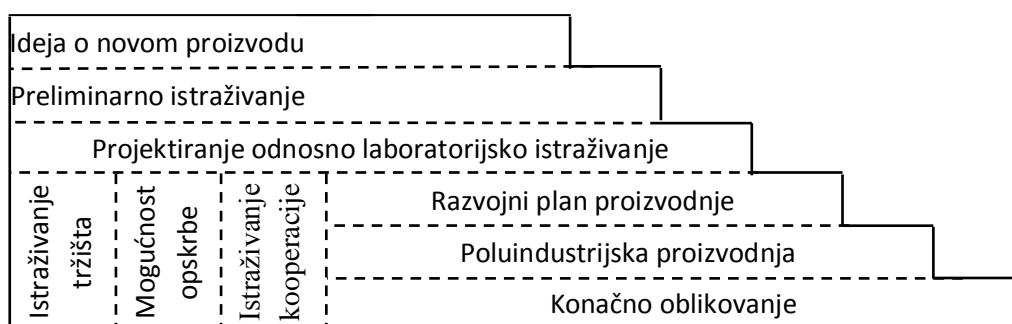
3. *pretprojektiranje odnosno laboratorijsko istraživanje* – obavljaju se ovisno o karakteru proizvoda, ako to zahtijevaju obilježja proizvoda. Ovaj se korak ponavlja sve dok se ne postignu zadovoljavajući rezultati;

4. *razvoj plana proizvodnje, uključivši i eventualnu kooperaciju* – ovdje se uključuje rad stručnjaka koji razrađuju tehnološki proces, odnosno organizacijske jedinice za razvoj poduzeća. Tim planom određuje se tehnološki proces s odgovarajućim modifikacijama, potrebnom dokumentacijom i specifikacijama, vremenom izrade, normativima materijala potrebnog za izradu proizvoda i ostalim. Dio razvijanja plana proizvodnje jest predviđanje moguće kooperacije u proizvodnji novog proizvoda;

5. *poluindustrijska proizvodnja* – obavlja se u posebnim radionicama. Prototip je u proizvodnji prvi primjerak koji se pažljivo kontrolira i, ako ispunjava sve normativne uvjete, radnik ga koristi za izradu ostalih primjeraka. Izrada prototipa, odnosno poluindustrijska proizvodnja, omogućuje proizvođaču da uoči eventualne nedostatke koji bi se mogli javiti u proizvodnji i čak i na samom proizvodu te se vrši kontrola i eventualne izmjene vezane za proizvodnu tehnologiju i materijale;

6. *konačno ispravljanje i oblikovanje proizvoda* – uključuje obavljanje posljednjih ispravaka u tehnici i tehnologiji proizvodnje, materijalu i obliku proizvoda. Tako dotjeran i oblikovan proizvod, odnosno njegova tehnička dokumentacija, prosljeđuje se pripremi proizvodnje, koja će sve pripremiti za početak proizvodnje

Grafički se to može prikazati kao na slici 2.3



Slika 2.3 Proces istraživanja proizvoda, izvor: P. Sikavica; M. Novak, Poslovna organizacija, Zagreb, 1999., str. 753.

U razvijenim poduzećima obično se prije donošenja odluke o stalnom početku proizvodnje održi čitav niz savjetovanja sa zainteresiranima za proizvod. Na ovaj način se također mogu ispraviti mnogi nedostaci proizvoda.

Najvažniji dio funkcije istraživanja su troškovi proizvodnje, što znači da novi proizvod osim kvalitete i dobrog dizajna mora zadovoljiti i troškovnu stranu tj. troškovi proizvodnje ne smiju premašiti kritičnu granicu koja bi značajno utjecala na prodajnu cijenu i na taj način onemogućila prodaju. Nasuprot tome, troškovi potrebni za sam istraživački rad nisu toliko bitni za donošenje odluke. Troškovi istraživanja moraju se držati unutar granica koje organizacija može podnijeti. Industrijsko oblikovanje proizvoda traje za vrijeme čitavog procesa istraživanja proizvoda i ono nije samo stvar dizajnera već cijele skupine ljudi. Rezultati funkcije istraživanja i razvoja koriste se za donošenje odluka u vezi sa ciljevima, rastom i razvojem te strategijom.

Organizacijska jedinica istraživanja i studija proizvoda ima *tri osnovna zadatka*¹²:

1. *istraživanje* – uglavnom se obavljaju zadaci koji su vezani uz raniju konkretizaciju ideje o novom proizvodu ili drugom istraživačkom zadatku, primarno s tržišne, tehničko-tehnološke i ekonomsko-financijske strane. Oni koji su zaduženi za istraživanje moraju obaviti sva prethodna ispitivanja i oblikovati ideju u obliku preprojekta, recepture ili prototipa. Stručnjaci se prema potrebi organiziraju u timove;

2. *ispitivanje* – vrše se ispitivanja modeliranih primjeraka, receptura i drugih istraživačkih prijedloga vezanih uz laboratorij i pripremu poluindustrijske proizvodnje u radionicama;

3. *programiranje* – vrše se poslovi na izradi tehnološkog procesa, na projekciji razvoja poduzeća i postavljanju prethodnog plana kooperacije. Sve se to mora obaviti u što užoj suradnji sa stručnjacima koji se bave osnovnim zadacima, osobito s organizacijskom jedinicom za razvoj poduzeća. Naime, njoj rezultati rada timova za programiranje služe kao temelj, polazna točka u obavljanju njezinih specifičnih zadataka.

¹² v. Sikavica; Novak, op. cit. (bilj. 7), str. 760.; Žugaj; Šehanović; Cingula, op. cit. (bilj. 8), str. 263.

2.4.2. Funkcija razvoja

Razvoj organizacije može se postizati na više načina, kao što su modernizacija i proširenje postojećih kapaciteta, primjena nove tehnike i tehnologije, uvođenje nove opreme, poboljšanje starog ili uvođenje novog proizvoda. Razvojna funkcija mora omogućiti pronalaženje najpovoljnijih, najracionalnijih i najmodernijih rješenja kako bi se ona u budućnosti mogla primijeniti u proizvodnji novih ili poboljšanih starih proizvoda. Služba koja se u organizaciji bavi poslovima funkcije razvoja zadužena je za to da organizacija temelji svoj razvoj na najmodernijim i najekonomičnijim postrojenjima ili tehnološkim procesima, ona dakle brine o budućnosti poduzeća.

Ovdje valja spomenuti kako postoji snažna međuovisnost između ranije izložene funkcije istraživanja i studije proizvoda te funkcije razvoja jer obje vrste istraživanja, kako proizvoda tako i razvoja, dovode do velikih promjena u proizvodnji, povećanih troškova za novu opremu i postrojenja kao i do promjena kvalifikacijske strukture radnika. Proizvodnja novog proizvoda često iziskuje potrebu za uvođenjem novog tehnološkog i proizvodnog procesa i obratno, novi tehnološki proces u pravilu rezultira novim proizvodom.¹³

Zadaci funkcije razvoja mogu se podijeliti, s obzirom na objektivne teškoće pri povlačenju jasnih granica, na sljedeće skupine zadataka¹⁴:

1. *tehničko-tehnološki zadaci*, koji uključuju praćenje, projektiranje i svrhovitu primjenu najnovijih proizvodno-tehnoloških i organizacijskih rješenja, te
2. *ekonomski zadaci*, koji uključuju financiranje razvojnog projekta, ugovaranje radova, nadzor računa i konačan obračun projekta.

Osim upravo spomenute podjele, zadaci se razvojne funkcije, s obzirom na područje na koje se odnose, dijele na:

1. *programske zadatke*, koji uključuju:
 - ispitivanje postojećeg proizvodnog i tehnološkog procesa radi utvrđivanja eventualnih kvarova i nedostataka, zatim radi usporedbe između korištenih tehnoloških i proizvodnih rješenja, postrojenja i drugih uređaja i onih koje pruža sadašnja znanost, tehnika i tehnologija te kako bi se utvrdilo je li potrebno izvršiti

¹³ o tome: Sikavica; Novak, op. cit. (bilj. 7), str. 764.

¹⁴ v. Sikavica; Novak, op. cit. (bilj. 7), str. 765.

neke dorade ili preinake na postojećih rješenjima radi svrhovite primjene u budućnosti;

- istraživanje znanstvenih i tehnoloških dostignuća kako bi se upoznala njihova funkcionalna vrijednost i odabralo najpovoljnije rješenje za poduzeće (taj posao može se povjeriti i drugim institucijama);
 - izradu cjelokupnog plana razvoja na temelju svih prethodno provedenih istraživanja, kako bi se uskladile sve komponente tehničke, ekonomske i financijske prirode radi utvrđivanja optimalnog rješenja za efikasnost organizacije.
2. *operativne zadatke*, koji se odnose na konkretizaciju cjelokupnog ili etapnog plana razvoja putem ugovaranja postrojenja i radova, njihova nadzora i puštanja u uporabu.

Zadaci razvojne funkcije mogli bi se podijeliti i ovako¹⁵:

1. *zadaci razvoja proizvoda* – uspjeh organizacije ovisi o prodaji proizvoda, stoga je nužno da organizacija vodi brigu da ti proizvodi budu kvalitetni, svrsishodni, prihvatljive cijene, suvremeni i ekološki prihvatljivi. Zato se proizvodi moraju stalno istraživati i razvijati te pritom proučavati materijali, koncepcija funkcije proizvoda, koncepcija oblika, korištenje otpadnih sirovina i dr.

2. *zadaci razvoja proizvodnje* – osnovni je cilj sniziti troškove proizvodnje i provoditi automatizaciju i robotizaciju procesa proizvodnje. U ove su zadatke uključeni: istraživanje i praćenje razvoja pojedinih tehnologija koje se primjenjuju ili bi ih se moglo primjenjivati u proizvodnji, istraživanje i praćenje razvoja tehnoloških i proizvodnih sustava, primjena novih tehnoloških postupaka u proizvodnji, projektiranje i uvođenje novih tehnoloških i proizvodnih sustava te rekonstrukcija i modernizacija postojećih tehnoloških i proizvodnih sustava.

3. *zadaci razvoja eksploatacije* – uključuju sljedeće zadatke: istraživanje i praćenje ponašanja proizvoda u eksploataciji, istraživanje i praćenje utjecaja na razvoj i konstrukciju proizvoda radi poboljšanja eksploatacijskih svojstava proizvoda, istraživanje i praćenje utjecaja na razvoj proizvodnje i projektiranje proizvodnih procesa u cilju poboljšanja eksploatacijskih svojstava proizvoda, istraživanje i praćenje ekološke ispravnosti proizvoda u eksploataciji i način njegova odlaganja, odnosno razgradnje nakon uporabe.

4. *zadaci razvoja organizacije* – uključuju sljedeće zadatke: proučavanje i analiza razvoja organizacije poduzeća, istraživanje i praćenje razvoja organizacijske teorije i prakse te

¹⁵ v. Žugaj; Šehanović; Cingula, op. cit. (bilj. 8), str. 266.

organizacijskih metoda, projektiranje promjena u sustavu organizacije poduzeća radi poboljšanja djelotvornosti cjeline i njenih dijelova, projektiranje informacijskog sustava u poduzeću.

5. *zadaci budućeg razvoja* - mogu biti programirani i planirani. Radi se o predviđanju razvoja gospodarske grane kojoj organizacija pripada, o položaju i ulozi zemlje u kojoj djeluje, planiranju budućeg razvoja i dr.

Iz izloženog se daje zaključiti kako je osnovni zadatak funkcije razvoja da se obavi izbor onog procesa koji sa tehničkih, ekonomskih i ekoloških stajališta osiguravaju određene prednosti.

Izrada i realizacija programa razvoja vrlo je težak i odgovoran zadatak te je za njegovo uspješno obavljanje potreban angažman stručnog i kvalitetnog kadra. Razvojnim programom utvrđuju se smjerovi, intenzitet i način ostvarivanja razvojnih ciljeva organizacije. Kod njegove izrade nužno je postaviti realne ciljeve u vezi s proizvodom, opremom, tržištem i dr. budući da svaka organizacija ima svoja ograničenja, a također važno je i da vremensko trajanje izrade razvojnog plana ne bude predugo.

Razvojna funkcija u cilju realizacije svojih zadataka obavlja ove skupine poslova: programiranje razvoja (strateška marketing istraživanja, istraživanja postojećih tehnoloških procesa, izbor najpovoljnijeg tehnološkog procesa), poslove projektiranja i izgradnje građevinskih objekata i uređenje prostora sa zaštitom okoliša, poslove nabavljanja opreme i puštanje u pogon te ekonomsko-financijske i druge poslove koji se odnose na realizaciju programa razvoja.¹⁶

2.4.3. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima

Najvažniji resurs kojim svaka organizacija raspolaže su njeni zaposlenici. Čovjek je jedini živi element svake organizacije. Znanja, vještine, sposobnosti, talenti i predanost zaposlenika doprinose konkurentskoj prednosti organizacije. Organizacija će biti u onoj mjeri uspješna, koliko su kvalitetni (tj. obrazovani i predani radu i organizaciji) odnosno uspješni ljudi koje okuplja. Zato organizacije koje prepoznaju važnost ljudskih potencijala shvaćaju da ulaganje u ljude, privlačenje i motiviranje najboljih čini ključnu razliku koja dijeli uspješne od

¹⁶ o tome: Sikavica; Novak, op. cit. (bilj. 7), str. 771.

neuspješnih organizacija. Najvažniju ulogu kod funkcije upravljanja ljudskim potencijalima ima menadžment jer o njemu ovisi koliko će uspješno voditi ljude, razvijati njihove potencijale, usmjeravati ih prema zadanom cilju, ali i pratiti i nagrađivati njihov rad te osiguravati poticajnu i zdravu radnu klimu.

Službe upravljanja ljudskim potencijalima kakve danas poznajemo proizašle su iz *personalnih službi* nastalih poslije Prvog svjetskog rata. Njihovi su se zadaci svodili na poslove primanja i otpuštanja radnika, evidencije radnika i administrativnih poslova. Međutim, razvoj tehnologije, angažiranje sve većeg broja zaposlenika, pojava sve opsežnijih i složenijih poslova, kao i stvaranje sindikalnih organizacija zahtijevali su osnivanje nove službe koja će voditi svestranu brigu o uvjetima rada i života zaposlenih. Temeljne razlike između personalne i funkcije upravljanja ljudskim potencijalima prikazane su u tablici 2.2

ZNAČAJKE	PERSONALNA FUNKCIJA	FUNKCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA
Poslovna filozofija	Ljudi – sredstvo; proizvodni faktor	Ljudi – kapital; razvojni resurs
Pristup	Tehničko - administrativni	Razvojno - dinamički
Menadžerska filozofija	Sredstvo za postizanje ciljeva	Temeljna strategijska prednost
Poslovni pristup	Trošak koji treba minimizirati	Najrentabilnija investicija u razvoj
Poslovna filozofija	Parcijalna, funkcijska	Holistička, integrativna
Način djelovanja	Standardiziran; kolektiviziran	Raznovrstan; individualan
Orijentacija	kratkoročna	dugoročna
Težište aktivnosti	Evidentiranje, planiranje, programiranje, kontrola	Strategijsko MLJP, pribavljanje i izbor, razvoj i obrazovanje, motiviranje
Mjesto aktivnosti	Personalna jedinica (odjel)	Menadžeri i jedinica (odjel) ljudskih potencijala
Odgovornost	Personalna jedinica (odjel)	Menadžment
Ciljevi	Minimiziranje troškova	Maksimiziranje potencijala i njihove uporabe; povećanje ukupne organizacijske

Tablica 2.2 Temeljne razlike između personalne i funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, izvor: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/UPRAVLJANJE%20LJUDSKIM%20POTENCIJALIMA.pdf>

Osnovni zadaci funkcije upravljanja ljudskim potencijalima su sljedeći¹⁷:

- analiza stanja i predlaganje plana zaposlenih u organizaciji, planiranje potreba i strukture zaposlenih,
- osiguranje i uvođenje u rad potrebnih ljudi prema zahtjevima pojedinih organizacijskih jedinica u organizaciji, u skladu s predviđenim razvojem i zacrtanom politikom upravljanja ljudskim potencijalima,
- stvaranje objektivnih kriterija u ocjeni rada i nagrađivanja radnika, praćenje i ocjenjivanje uspješnosti, motiviranje i nagrađivanje
- podrška i upućivanje radnika na različite oblike stručnog usavršavanja radi njihovog napredovanja u zvanju i položaju u organizaciji,
- briga za život i rad zaposlenih u organizaciji i izvan nje koja se odnosi na brigu oko uvjeta rada, društvenog standarda, kulturno-prosvjetnog rada i sporta,
- pravovremeno i potpuno informiranje zaposlenika o aktima i dokumentima kojima se propisuju njihova prava i obveze koje proizlaze iz radnog odnosa,
- obrazovanje i razvoj zaposlenih, bilo unutar organizacije u vlastitim obrazovnim centrima ili izvan nje, u odgovarajućim javnim institucijama.

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. U upravljanju ljudskim potencijalima, organizacije moraju voditi brigu o:

- zadovoljavanju potreba zaposlenika,
- poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja,
- osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,
- osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj te
- brizi za zdravlje zaposlenika.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima različito je organizirana u velikim organizacijama, gdje ima isti rang kao i druge poslovne funkcije, dok je u manjim organizacijama praksa različita: negdje je uključena u opći sektor kao poseban odjel, a moguće je i da ju obavlja posebni tijelo direktora organizacije. Ona je u različitim organizacijama organizirana na drugačiji način, ovisno o potrebama i specifičnim uvjetima

¹⁷ v. Sikavica; Novak, op. cit. (bilj. 7), str. 776.

svake organizacije. Jedan od mogućih načina organiziranja ove funkcije jest podjela na šest skupina poslova¹⁸:

1. skupina za plan i analizu – analizira postojeće stanje strukture zaposlenih te utvrđuje prijedlog plana potrebe za radnicima, da bi potom utvrdila mogućnost zapošljavanja na radnim mjestima za koje postoji potreba;

2. skupina za radne odnose – bavi se odabirom odgovarajućih radnika na slobodna radna mjesta sukladno njihovim sposobnostima, vještinama i osobinama potrebnima za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva, a pritom se služi selekcijom kroz koju se vrši proces evaluacije kandidata za posao i predviđanje njihove buduće radne uspješnosti na temelju procjene njihove sukladnosti s poslom;

3. skupina za nagrađivanje - prati radnu uspješnost radi adekvatnog plaćanja radnika, također brine o ispravnoj primjeni odredbi iz kolektivnih ugovora te svrhovito koristi procjenu rada i sustavno radi na pronalaženju najboljih i stimulativnih oblika plaćanja;

4. skupina za socijalna pitanja – istraživanjem, savjetovanjem, promidžbom i drugim sredstvima pomaže u rješavanju socijalnih, zdravstvenih i sličnih problema radnika, ispituje njihovo ponašanje i predlaže mjere koje pomažu stvaranju i održavanju bolje radne i društvene klime u organizaciji.

5. skupina za društveni standard – brine za osiguranje prehrane zaposlenih, stanovanje, prijevoz na posao, odmor pa čak i razonodu, čime utječe na čvršću povezanost radnika s organizacijom što pridonosi učinkovitijem radu i stabilnijim poslovanjem. Ovdje su uključeni i poslovi motivacije zaposlenih.

6. skupina za obrazovanje – brine o obrazovanju zaposlenih, bilo u vlastitim obrazovnim centrima ili u vanjskim obrazovnim organizacijama.

2.4.4. Funkcija nabave

Iako se funkcija nabave dugo smatrala drugorazrednom funkcijom u odnosu na ostale funkcije unutar organizacije, ona ima važnu ulogu za uspjeh poslovanja organizacije jer, ukoliko se ne obavlja racionalno, može doći do kašnjenja u proizvodnji ili njezine obustave

¹⁸ v. Sikavica; Novak, op. cit. (bilj. 7), str. 778.

zbog pomanjkanja reprodukcijskih materijala, što naposljetku može dovesti do otkaza narudžbi. Nabavna funkcija je služba u organizaciji koja prva dolazi u dodir s novim idejama i novim proizvodima, ona ima najuži kontakt s dobavljačima.

Najveći dio ukupnih troškova poslovanja čine upravo troškovi materijala pa i konačna visina ukupnih troškova, a u krajnjoj liniji i visina dohotka znatno ovisi o uspjehu koji je postignut u nabavi reprodukcijskog i drugog materijala. Ako nabavna služba uspije nabaviti materijal uz povoljne cijene i druge čimbenike (kvalitetu i kvantitetu materijala, rokove isporuke i dr.), to će se neposredno reflektirati u sniženju troškova proizvodnje, i obratno.¹⁹

Svrha je funkcije nabave da opskrbi organizaciju svim potrebnim sredstvima, uslugama i energijom koje sama ne proizvodi. Pritom vodi brigu o tome da opskrba bude odgovarajuće kakvoće, u potrebnoj količini, po povoljnim cijenama, s isporukom u pravo vrijeme i na pravom mjestu, s pouzdanih izvora odnosno od dobavljača koji pravodobno i savjesno izvršavaju preuzete obveze i pružaju odgovarajući servis prije i poslije prodaje.²⁰

Osnovni *ciljevi* nabavne funkcije jesu:²¹

- održavanje stalnosti nabavki za rokove potrebne proizvodnji,
- postizanje navedenog sa što manjim finansijskim ulaganjima u zalihe materijala kako bi se osigurala sigurnost proizvodnje i ekonomičnost poslovanja,
- izbjegavanje dupliciranja, rasipanja i zastarijevanja materijala,
- održavanje standardne kvalitete materijala,
- snabdijevanje proizvodnje po najnižim troškovima, kako bi se osigurala propisana kvaliteta usluga te
- održavanje konkurentske sposobnosti organizacije u grani industrije u kojoj se nalazi i čuvanje položaja organizacije u pogledu njezina dohotka promatranog s gledišta materijalnih troškova.

Iz svrhe i ciljeva funkcije nabave proizlaze njezini *zadaci*. Osnovni zadatak nabavne funkcije je osiguranje harmoničnog toka proizvodnog procesa pravodobnim i ekonomičnim nabavkama potrebnog reprodukcijskog materijala, sirovina i drugog, što u sebi pored poslova

¹⁹ Sikavica; Novak, op. cit. (bilj. 7), str. 782.

²⁰ Ferišak, Vilim, Nabava: politika, strategija, organizacija, management, Zagreb, 2006., str. 44.

²¹ Medvešček, Ivo, Organizacija nabave: ekonomika, organizacija, metodika i tehnika, Zagreb, 1962., str. 26.

koji se odnose na samo kupovanje sirovina i materijala uključuje preuzimanje, uskladištavanje i izdavanje.²² Ostali zadaci nabave jesu:

1. *Istraživanje nabavnog tržišta* – odnosi se na organizirano i sustavno istraživanje tržišta dobavljača, radi informiranja donosioca odluka o stanju i kretanjima na tržištu nabave te o tržišnim čimbenicima (dobavljačima, predmetima nabave, cijenama, ekološkim zahtjevima, transportu, carinama, porezima i dr.) kako bi nabavna služba mogla donijeti ispravnu odluku o izboru dobavljača. Istraživanje uključuje: utvrđivanje stvarnih potreba za proizvodnim sredstvima, utvrđivanje tržišnih uvjeta izraženih ponudom i potražnjom za proizvodnim sredstvima, istraživanje jesu li troškovi nabave, skladištenja i zaliha proizvodnih sredstava u skladu s postignutim rezultatima, utvrđivanje nabavne cijene proizvodnih sredstava koja je najekonomičnija i dr.²³ Predmeti istraživanja²⁴ su: utjecaj ekonomske politike na nabavu, predmeti rada i njihove tehničke karakteristike, struktura ponude i potražnje, ekološki zahtjevi, transport, cijene i dobavljači.

2. *Ispitivanje i usklađivanje zahtjeva* za nabavu materijala i druge opreme pojedinih organizacijskih jedinica – to je posebno važno u uvjetima otežane situacije nabave materijala na tržištu i kad se traži materijal koji se teže nabavlja, kojemu su dulji rokovi isporuke ili su mu cijene više od cijena drugog materijala. U tom slučaju nabavna služba predlaže da se u zahtjevu za nabavu unesu alternative kako bi se u danim situacijama mogla ugovoriti nabava bez opasnosti da se produlji rok.²⁵ Potrebno je definirati asortiman, kakvoću, vrijeme i mjesto potreba za predmetima rada u skladu s planovima proizvodnje i prodaje. Prije izdavanja naloga za nabavu, potrebno je provjeriti postoje li traženi materijali ili proizvodi u skladištu pa tek kad se utvrdi da ih nema, kreće se u daljnji postupak nabave.

3. *Izrada operativnog plana nabave* materijala – to su potrebe za materijalima, dijelovima i sklopovima koji se ugrađuju u proizvode za tržište. Takav plan nabave treba biti specifičan za pojedini materijal ili skupinu po rokovima, količinama, dobavljačima, načinu transporta i ostalim relevantnim činiteljima kako bi se kasnije mogla imati bolja evidencija i pregled o ugovorenim i pristiglim materijalima i proizvodima te mogućnost eventualnih intervencija.²⁶

²² Sikavica; Novak, op. cit. (bilj. 7), str. 782.

²³ Medvešček, op. cit. (bilj. 21), str. 97.

²⁴ prema: Ferišak, op. cit. (bilj. 20), str. 521.

²⁵ Žugaj; Šehanović; Cingula, op. cit. (bilj. 8), str. 273.

²⁶ Sikavica; Novak, op. cit. (bilj. 7), str. 784.

4. *Ispitivanje ponuda* – može se smatrati najvažnijim zadatkom nabave. Svaku ponudu treba brižljivo ispitati i međusobno ih usporediti, kako bi se donijela najispravnija odluka. Ispitivanje ponuda uključuje provjeru je li ponuda pristigla u roku, je li potpuna u smislu načina podnošenja, traženog sadržaja i priložene dokumentacije, ispitivanje kakvoće predmeta nabave, količine, primjerenosti ponuđene cijene, uvjeta plaćanja, troškova pakiranja, otpreme i transporta robe, ispitivanje roka isporuke i ostala ispitivanja kao što su lokacija dobavljača, njegova organizacija, ugled na tržištu, kapacitet proizvodnje i skladišta, servis, politika prodaje, transportne veze, način rješavanja reklamacija, mogućnosti suradnje, nadležnost suda u slučaju sporova i sl.

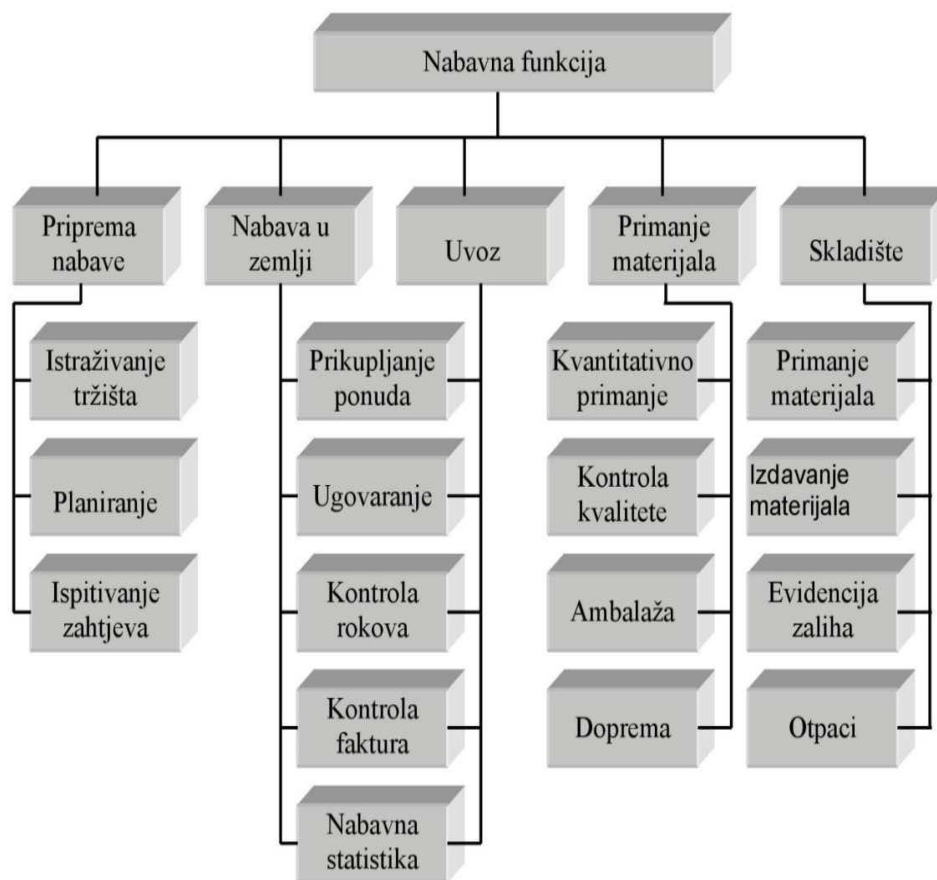
5. *Nadzor rokova isporuke* – služba nabave mora voditi računa da se ne dešavaju zakašnjenja u isporukama jer to izravno utječe na rezultat u proizvodnom procesu. Dobavljaču već prilikom naručivanja treba ukazati na značenje ispunjenja rokova i upozoriti ga da će snositi posljedice eventualnog neispunjenja rokova poput ugovorne kazne ili naknade štete. Nadzor ispunjenja rokova isporuke može biti periodičan (provodi se tjedno ili svake dekade na temelju datoteke narudžbi i datoteke zaliha s ciljem da se dobavljaču pravovremeno pošalje opomena) ili prema datumima isporuke (može biti prethodni i naknadni).²⁷

6. *Primanje materijala* – kod preuzimanja naručenih materijala i drugih proizvoda, potrebno je utvrditi odgovara li isporučena roba prema vrsti, količini i kakvoći narudžbi ili ugovoru o nabavi, ispituju se eventualna oštećenja u transportu, a također i ispravnost ispostavljene fakture za prodanu robu.

7. *Čuvanje materijala* – obavlja se u *skladištu* kao posebnom dijelu nabavne službe. U skladištu se čuvaju zalihe robe za potrebe proizvodnje ili distribucije u optimalnim količinama koje omogućuju nesmetan tijek proizvodnje. Potrebno je voditi brigu da se uskladišteni proizvodi održavaju u ispravnom stanju i zato ih valja nadzirati. Ovdje se odvijaju procesi kontrole, transporta, premještanja, obrade i komisioniranja dobara. U skladištu se obavlja prijem, smještaj, čuvanje, izdavanje i otprema materijala i drugih proizvoda. Vodi se evidencija o zalihama kako bi se u svakom trenutku moglo znati stanje sa količinama i na vrijeme obnoviti narudžbu. U skladištu se također obavljaju poslovi u vezi s otpacima materijala s ciljem njihove svrhovite uporabe ili prodaje. U organizacijama kojima je osnovna djelatnost proizvodnja najpogodnije je organizacijsko rješenje da se skladište organizira u sklopu nabavne službe.

²⁷ o tome: Ferišak, op. cit. (bilj. 20), str. 479.

Mjesto i položaj nabave u organizacijskoj strukturi organizacije ne može se odrediti jedinstveno, dakle ne postoji najbolja organizacija nabavne službe koja bi vrijedila za sve organizacije, već to ovisi o uvjetima koji su individualni za svaku organizaciju i ovisi o čimbenicima kao što su vrsta, veličina i lokacija organizacije, količina i asortiman materijala koji se nabavlja, izvori odakle se materijal nabavlja, raščlamba zadataka, stručnost i kvalificiranost radnika itd. Najpoznatiji su načini organizacije prema osnovnim zadacima koje nabava obavlja, prema materijalima koji se nabavljaju i prema geografskom području. U priloženoj shemi prikazan je model organizacije nabavne službe prema osnovnim zadacima.



Slika 2.4 Organizacijska shema nabavne funkcije, izvor: P. Sikavica; M. Novak, Poslovna organizacija, Zagreb, 1999., str. 788.

2.4.5. Funkcija proizvodnje

Proizvodnja je proces u kojem dolazi do svjesnog i svrsishodnog spajanja triju elementarnih komponenata: predmeti rada, sredstva za rad i ljudski rad, a radi stvaranja materijalnih dobara i usluga potrebnih društvu. Predmeti rada i sredstva za rad su materijalne

komponente procesa proizvodnje, koje pokreće ljudski rad. On je potreban, aktivan i odlučujući element svake proizvodnje. Proizvodnja omogućuje potrošnju, jer dobra koja će se potrošiti u fazi potrošnje valja proizvesti. Rezultat proizvodnje je proizvod. Proizvodnja je moguća samo uz neprekidno ulaganje spomenutih elementarnih komponenata. Ponovno ulaganje tih komponenata moguće je samo onda ako se sredstva upotrijebljena u procesu proizvodnje, po završetku svakog procesa, ponovno vraćaju u proces u svom punom iznosu, tj. da se prodajom naplate od kupaca proizvoda.²⁸

Proizvodna funkcija obuhvaća sljedeće vrste poslova:

1. *Poslovi prilagođavanja nacrtu proizvoda* – ovi se poslovi nastavljaju na poslove istraživanja i razvoja proizvoda, opisane u prethodnim potpoglavljima. Budući da većina organizacija u svom sastavu nema posebnu službu koja bi obavljala ove poslove, za izradu temeljitih nacrtu proizvoda obično se angažiraju profesionalne organizacije za oblikovanje proizvoda, od kojih se kupuju licencije. Pritom je važno da se takvi nacrti proizvoda, prije samog čina proizvodnje, prilagode tehničkim mogućnostima radionica pojedine organizacije i sposobnostima njezinih radnika.

2. *Priprema proizvodnje* – zadaci pripreme proizvodnje sastoje se u tome da se prije same proizvodnje ispita što je sve potrebno da bi se proizvodnja odvijala nesmetano, normalno i bez zastoja. U ovoj je fazi potrebno utvrditi kakvim će se tehnološkim postupkom i s kojom radnom snagom proizvesti proizvod, koliko je potrebno radnog vremena za proizvodnju, potreban materijal, kako treba raditi da se postigne kvaliteta uz što manje troškove, potrebu za kooperantima, opskrbiti svako radno mjesto onime što mu je potrebno za rad, dati upute radnicima za rad itd. Na taj se način planira proizvodnja. Time se postiže uklanjanje gubitaka u toku proizvodnje na materijalu, energiji, radu i vremenu, dakle ekonomičnija proizvodnja, odnosno postižu se glavni ciljevi pripreme proizvodnje: proizvoditi u roku, proizvoditi kvalitetno i proizvoditi jeftino. Zadaci pripreme proizvodnje razlikuju se ovisno o tome radi li se o proizvodnji potpuno novog ili jednom već usvojenog proizvoda²⁹. U prvom slučaju, potrebno je obaviti istraživanje tržišta vezano uz novi proizvod i na temelju dobivenih podataka oblikovati program proizvodnje pomoću kojeg će se donijeti odluka hoće li se proizvoditi ovaj proizvod. U drugom slučaju, već postoji dokumentacija iz ranije proizvodnje, stoga je potrebno isplanirati proizvodnju i uskladiti je s kapacitetima organizacije. Iako u praksi ovo nije jedinstveno pravilo, postoje tri faze pripreme

²⁸ v. Žugaj, Miroslav, Organizacija proizvodnje: izvodi iz predavanja, Varaždin, 1976., str. 10. – 11.

²⁹ o tome: ibid., str. 133. – 134.

produkcije:³⁰ a) konstrukcijska priprema (oblikovanje i definiranje proizvoda), b) tehnološka priprema (određivanje načina i toka proizvodnje) i c) operativna priprema (planiranje, praćenje i kontrola proizvodnje).

3. *Poslovi unutarnjeg transporta* – unutarnji transport odnosi se na podizanje, premještanje i odlaganje svih materijala i (polu)proizvoda unutar poduzeća (prijenos materijala iz skladišta do radnih mjesta u procesu proizvodnje, prijenos između različitih pogona i odjela, prijenos iz proizvodnje u skladišta, prijenos u samom skladištu i ponovni prijenos u proizvodni proces do radnih mjesta, prijenos do mjesta kontrole i ponovni prijenos od radnih mjesta i ostali prijenosi materijala). Za razliku od vanjskog transporta gdje se radnje odvijaju izvan poduzeća, kod unutarnjeg transporta sve se odvija unutar same proizvodnje odnosno skladišta. Racionalnom organizacijom unutarnjeg transporta postiže se premještanje materijalnih predmeta najkraćim putem, minimalnim aktiviranjem radnika i sredstava za rad te uz najniže troškove. *Elementi* unutarnjeg transporta su: a) transportna sredstva (dizalice, različita teretna vozila, uređaji za slaganje i odlaganje materijala i sl.), b) transportni tereti (materijal, gotovi proizvodi, poluproizvodi, alati, strojevi, otpaci) i c) transportni putevi – prostor, teren, površina, koji se koristi u unutarnjem transportu za prijenos tereta, odnosno kretanje materijala. Najvažnija odluka u unutarnjem transportu tiče se upravo izbora transportnog puta, koji može biti kružni i pravolinijski. Obično je racionalnije kružno kretanje jer se teži što kraćim prijevoznim putovima i što većoj brzini kretanja.

4. *Tehnički nadzor* – zadatak je utvrditi odgovaraju li proizvodi općim tehničkim standardima ili propisanim odnosno postavljenim i ugovorenim zahtjevima za tehničkim kvalitetama. Obavlja se nadzor materijala, proizvodnje, sredstava za rad i samog proizvoda, prema utvrđenim standardima. Služba kontrole ne smije organizacijski biti podređena proizvodnji, iako u praksi postoje i takvi slučajevi. Najidealnije rješenje bilo bi da je služba kontrole direktno povezana s poslovođstvom organizacije.

5. *Održavanje* – sastoji se u održavanju *sredstava za rad* (strojevi, alati, postrojenja, uređaji, zgrade, instalacije, transportna sredstva, prometnice i ostali objekti poduzeća), odnosno u brizi o njihovoj sigurnosti i ispravnosti kako bi ona bila stalno radno sposobna i omogućavala nesmetan rad organizacije. *Ciljevi* održavanja su:³¹ postizanje minimalnih prekida u radu prilikom izvođenja radova održavanja, sprečavanje što više zastoja zbog kvara, trošenje što manje rada i materijala dakle postići minimalne troškove održavanja te

³⁰ v. *ibid.*, str. 136.

³¹ prema: Žugaj; Šehanović; Cingula, op. cit. (bilj. 8), str. 348.

održavanje normalnih uvjeta rada. Poslovi održavanja najčešće se dijele na: *a) tekuće održavanje* – obavljaju ga radnici zaposleni u proizvodnji, financira se iz tekućih sredstava poduzeća, njime se financiraju popravci iznenadnih kvarova u sklopu korektivnog održavanja; *b) investicijsko održavanje (kapitalni remont)* - obično se povjerava na izvršavanje specijaliziranim organizacijama, spada u preventivno održavanje koje se unaprijed planira pa se za to održavanje planiraju i troškovi održavanja, stoga se investicijsko održavanje financira iz investicijskih (osnovnih) sredstava poduzeća. U većini organizacija poslove održavanja obavljaju specijalizirane službe.

6. *Zaštita na radu* – podrazumijeva poslove oko brige za optimalne radne uvjete u proizvodnji jer oni značajno utječu na ostvarivanje veće proizvodnje i olakšavaju rad i zaštitu radnika. Osnovna pravila zaštite na radu trebaju biti ugrađena u sredstva rada³², trebaju služiti prevenciji bolesti i ozljeda radnika, a uključuju³³: zaštitu od mehaničkih opasnosti, zaštitu od udara električne struje, sprečavanje nastanka požara i eksplozije, osiguranje mehaničke otpornosti i stabilnosti građevine te putova i prolaza, osiguranje potrebne radne površine i radnog prostora, osiguranje potrebnih putova za prolaz, prijevoz i evakuaciju radnika i drugih osoba, osiguranje čistoće, osiguranje propisane temperature i vlažnosti zraka i ograničenja brzine strujanja zraka, osiguranje propisane rasvjete, zaštitu od buke i vibracija, zaštitu od štetnih atmosferskih i klimatskih utjecaja, zaštitu od kemijskih i bioloških štetnih djelovanja, zaštitu od prekomjernih napora, zaštitu od elektromagnetskog i ostalog zračenja, osiguranje prostorija i uređaja za osobnu higijenu.

2.4.6. Funkcija prodaje

Prodajna funkcija omogućuje da se, ovisno o djelatnosti organizacije, proizvodi i usluge dostavljanjem potrošaču pretvore u novac. Prodaja je mjerilo korisnosti ostvarene proizvodnje. Prodajom se dolazi do novčanih sredstava potrebnih za stvaranje proizvoda i razvoja novih. Važnost prodaje u poslovanju poduzeća leži i u tomu što o njoj ovisi mogućnost održavanja kontinuiranog procesa reprodukcije. Zastojem u prodaji nastaju za organizaciju veliki problemi. U njoj se javlja nesigurnost uslijed neprestanog gomilanja

³² supra, str. 23.

³³ o tome: Aurer-Jezerčić, Indira, Sigurnost i zaštita na radu, Kemija u industriji, vol. 64., br. 1 – 2, 2015., str. 104. – 106.

različitih vrsta robe na skladištu. Otuda je kontinuirana prodaja gotovo jednako važna kao i kontinuirana proizvodnja.³⁴

Proces tržišne razmjene odvija se kroz poslovne transakcije u kojima kupci dobivaju potrebnu robu i usluge, a proizvođači za prodane proizvode nadoknadu u obliku novca. Prodaja uspostavlja most između proizvodnje i potrošnje. Prodajom se odlučuje o sudbini napora svih funkcija poduzeća. U tom smislu prodaja može pridonijeti uspjehu, ali i neuspjehu poslovanja organizacije. To znači da je u prodaji „ključ“ za opstanak i razvitak svake organizacije.³⁵

Najvažniji *cilj* prodajne funkcije je ostvariti prodaju proizvoda i usluga u onom opsegu koji odgovara optimalnom iskorištenju proizvodnog kapaciteta organizacije i to prodaju koja je ostvarena po cijenama kojima se pokrivaju troškovi poslovanja i naposljetku osigurava financijski dobitak organizaciji.

Prema I. Medveščeku, prodaja je funkcija koja omogućuje organizaciji pretvaranje proizvoda – robe u novac u svrhu stalnog odvijanja procesa proširene reprodukcije, dok je s druge strane prodaja finalni akt osnovne funkcije organizacije tj. proizvodnje radi podmirenja materijalnih potreba društva. Prodaja je „bitna“ funkcija po tome što služi planiranju proizvodnje i perspektivnom razvoju organizacije jer na temelju ostvarene prodaje organizacija sagledava potrebe i reagiranje tržišta. Osim toga je „dodatna ili servisna“ funkcija jer služi proizvodnji kako bi se ona mogla neprekidno odvijati.³⁶

Osnovni *zadatak* prodajne službe je pravovremena i maksimalno ekonomična prodaja proizvedene robe. Iz tog osnovnog zadatka proizlaze brojni drugi specifični zadaci, koji se izlažu u nastavku³⁷:

1. *Priprema prodaje* – svrha je stvoriti temelj za donošenje ispravnih odluka u poslovanju prodajne funkcije. U zadatke pripreme prodaje ulazi:

a) istraživanje tržišta i izbor ciljnih skupina potrošača, kojim se utvrđuju kapaciteti tržišta, analiza i statistika prodaje, moguće prodajne kvote i drugi relevantni podaci.

³⁴ Žugaj; Šehanović; Cingula, op. cit. (bilj. 8), str. 367.

³⁵ Šamanović, Josip, Prodaja, distribucija, logistika: teorija i praksa, Split, 2009., str. 12.

³⁶ Medvešček, Ivo, Organizacija prodaje (Ekonomika, organizacija i poslovanje), Zagreb, 1966., str. 39.

³⁷ više: Šamanović, op. cit. (bilj. 35), str. 15. – 23.

Istraživanje tržišta je „najradoznaliji i najpronjaviji“ dio prodaje, to je njena prethodnica koja pronalazi buduće potrošače – kupce³⁸;

b) formuliranje politike prodaje, kojom se utvrđuju ciljevi i načini za ostvarivanje ciljeva organizacije koje ona želi postići prodajom;

c) formuliranje strategije i taktike nastupa na tržištu, čime se stvaraju plansko-upravljačke strategijske odluke i programi mjera i sredstava kojima se ostvaruju zacrtani ciljevi organizacije;

d) prognoziranje i planiranje prodaje, za što je potrebno provesti istraživanje prodajnog tržišta, izvršiti marketinšku analizu za prethodno razdoblje te formulirati dugoročnu i kratkoročnu politiku prodaje kao dio politike marketinga;

e) utvrđivanje prodajnog potencijala, broja prodavača i prodajnih kvota, što znači da je potrebno izračunati prodajni potencijal tj. moguću prodaju nekog proizvoda ili usluge u određenom vremenskom razdoblju na određenom području, zatim utvrditi broj prodavatelja nekog proizvoda ili usluge na nekom području te naposljetku utvrditi prodajnu kvotu za svakog prodavatelja;

f) promocija prodaje, koja uključuje marketinške aktivnosti poput oglašavanja u medijima, unapređenja prodaje, osobne prodaje, izlaganja na sajmovima i izložbama i sl., čime se potencijalni kupci informiraju o osobinama i prednostima proizvoda i usluga koje organizacija proizvodi ili ih namjerava proizvoditi.

2. Operativni zadaci prodaje – u ove zadatke prodaje ulazi:

a) davanje ponuda, kao jedan od prvih kontakata s potencijalnim kupcem. Ona se mora dobro pripremiti i precizno sastaviti kako bi kupcu djelovala privlačno u pogledu čimbenika poput kvalitete robe, cijene, rokova isporuke, uvjeta plaćanja i dr.

b) pregovaranje, kao način da prodavač ulažući određen napor u okviru osobne prodaje proda određeni proizvod ili uslugu. Najčešće se pregovara o cijeni, količini robe ili usluga, roku isporuke, vremenu i načinu plaćanja, kanalima prodaje, vrsti prijevoza i sl. Pregovarač treba dobro poznavati tematiku o kojoj će se pregovarati, biti dobro pripremljen i imati vještine pregovaranja;

³⁸ Medvešček, op. cit. (bilj. 36), str. 44.

c) ugovaranje prodaje, koje se obavlja zaključivanjem kupoprodajnog ugovora između prodavatelja i kupca čime se prodavatelj obvezuje da će isporučiti robu prema ugovorenim uvjetima, a kupac će ju preuzeti i platiti. Ugovor o kupnji i prodaji robe može se sklopiti na tri načina: prihvatom ponude, pisanom narudžbom i njenim prihvatom i sklapanjem ugovora o kupoprodaji;

d) organizacija procesa plasmana robe, koja se obično povjerava na izvršavanje poslovnoj logistici;

e) fakturiranje robe, što znači da prodavač kupcu za isporučenu robu ispostavlja račun/fakturu kao dokument na temelju kojeg će mu kupac platiti isporučenu ili prodanu robu;

f) podizanje stručnosti i učinkovitosti kadrova u prodaji, kroz različite oblike edukacije koje organizira prodajna služba proizvođača za svoje djelatnike radi unapređenja prodaje svojih proizvoda. Prodajno osoblje mora se educirati kako bi kupcima pružilo potrebne podatke o osobinama, načinu upotrebe i prednostima nekog proizvoda te kako bi povratno prikupilo informacije od samih kupaca u svrhu poboljšanja karakteristika proizvoda;

g) razvoj dobrih poslovnih odnosa s kupcima i posrednicima u prodaji, putem redovitih kontakata, telefonskih konzultacija, rješavanja reklamacija, slanjem poruka zahvalnosti za uspješnu suradnju i sl., a sve sa ciljem povećavanja partnerstva, ponovne kupnje i većeg ugleda prodavača u široj javnosti.

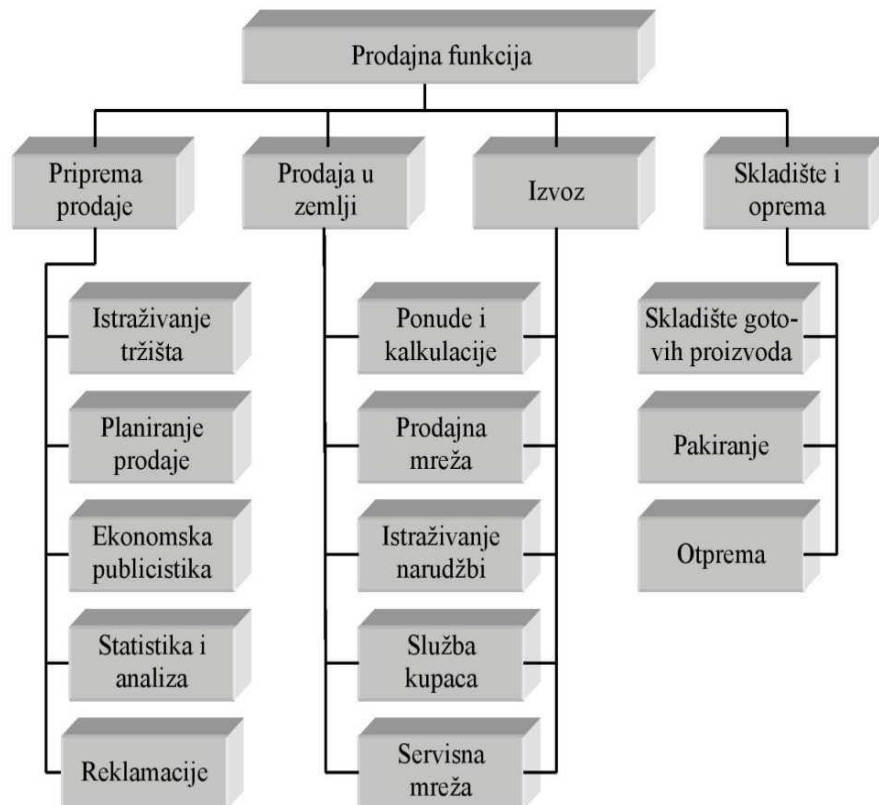
3. *Evidencija, analiza i kontrola prodaje* – ove evidencije obično se vode u knjigama ili karticama – kartoteke ili na drugi način, putem računala – datoteke. U ove zadatke ulaze:

a) datoteke narudžbi, gdje se nalaze podaci o naručiteljima, naručenoj robi i isporukama iste; datoteke kupaca, koje sadrže sve podatke o kupcima i poslovnim odnosima s istima; te datoteke reklamacija, koje se odnose na probleme u vezi kvalitete robe, oštećenja u transportu, kašnjenja u dostavi, pogrešne isporuke i sl. Sve ove datoteke funkcionalno su povezane i smještene u središnjem računalu i tvore bazu podataka;

b) analiza i kontrola prodaje – analizom prodaje uočavaju se nepravilnosti u poslovanju prodajne službe, dok se njezinom kontrolom nadzire izvršavanje zadanih poslova i zadataka kako bi poslovodstvo moglo reagirati ako utvrdi odstupanja koja bi mogla negativno djelovati na rezultat poslovanja prodajne funkcije i organizacije u cjelini;

c) analiza i kontrola troškova prodaje, i to troškova istraživanja tržišta, oglašavanja, ugovaranja, servisiranja proizvoda u jamstvenom roku i ostalih troškova prodaje.

Prodaja kao funkcija može biti organizirana centralistički – kada je organizirana kao samostalna prodajna služba i u toj se službi obavljaju sve funkcije prodaje ili decentralistički – kada se neka od funkcija prodaje, pa čak i cijela poslovna funkcija prodaje, obavljaju u drugim sektorima, primjerice u odjelu marketinga.



Slika 2.5 Organizacijska shema prodajne funkcije, izvor: P. Sikavica; M. Novak, Poslovna organizacija, Zagreb, 1999., str. 807.

2.4.7. Financijska funkcija

Financijska funkcija označava poslovnu funkciju u organizaciji koja osigurava pribavljanje i plasman financijskih sredstava te upravlja financijskim tijekovima u organizaciji. Dugo vremena bila je vezana isključivo uz računovodstvene poslove i tek se na početku 20. stoljeća, uslijed naglog rasta proizvodnje i prometa i proširenja novčanog tržišta, počela nazivati financijsko-računovodstvenom. Poslovno-procesna veza između financijske i računovodstvene službe vrlo je čvrsta, tako da se i danas u velikom broju organizacija

financijski poslovi obavljaju u sklopu računovodstvene službe. Uloga je financijske funkcije za poslovanje organizacije značajna jer utječe na ostvarenje njezinih poslovnih rezultata.

Osnovni *zadatak* financijske funkcije je osigurati dobitak u poslovanju organizacije, generirati novčani tijek i zadržati platnu sposobnost. Prema tradicionalnom pristupu, osnovni je zadatak pribavljanje potrebnih novčanih sredstava kako bi se proces reprodukcije nesmetano odvijao. Suvremeni koncept je znatno širi jer govori da se financijska funkcija ne može ograničiti samo na financiranje jer je to samo dio njezine funkcije, nego financijska funkcija obuhvaća sve operacije koje proizlaze iz upravljanja tokovima novca i kapitala.³⁹

Financijska funkcija obuhvaća i sljedeće poslove⁴⁰:

1. Brine da organizacija raspolaže dostatnim kapitalom radi pravodobnog plaćanja dospjelih obveza ili obavljanja potrebnih kupnji. U tu svrhu, izrađuje se financijski proračun ukupno raspoloživih financijskih sredstava u određenom vremenskom razdoblju za financiranje poslovnih pothvata i projekata i to po stavkama prihoda i rokovima njihove realizacije. U financijskom proračunu moraju se iskazati svi relevantni pokazatelji uspješnosti pojedinih projekata, ali i mogući rizici.

2. Ako se dogodi da vlastita financijska sredstva nisu dovoljna za financiranje određenom poslovnog pothvata, financijska funkcija istražuje i osigurava dodatne izvore financiranja kao što su krediti, unaprijed plaćene a još nedospjele obveze (premije osiguranja, porezi, doprinosi) ili devize.

3. Analizira financijske iskaze i vrši stalni nadzor priljeva i odljeva ukupnih financijskih sredstava kao i postignutih rezultata poslovanja. Za vrijeme trajanja poslovnog projekta, kontrolira da li se financijska sredstva troše optimalno i opravdano i po potrebi intervenira, a po završetku projekta analizira cjelokupno financiranje i poslovnu uspješnost.

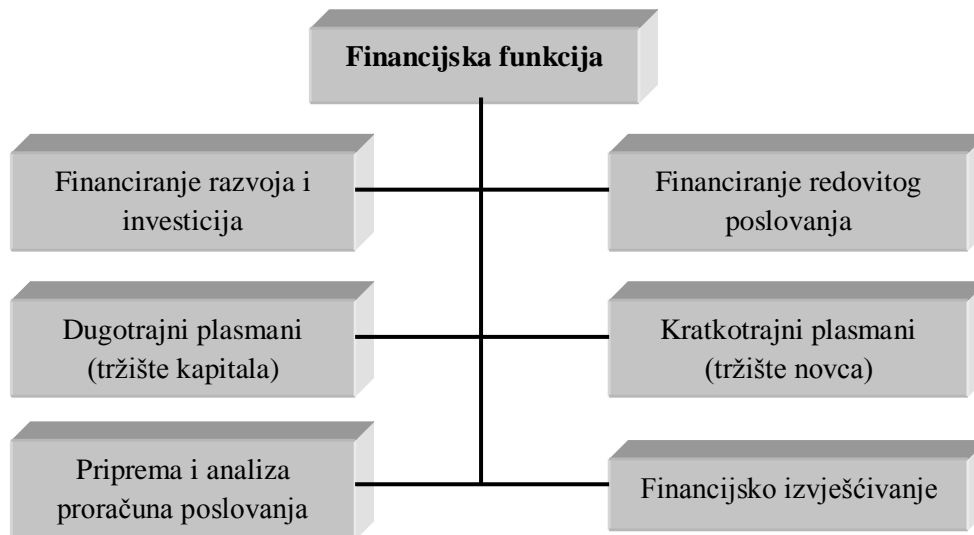
4. Prati tržišnu vrijednost organizacije, koja ovisi o visini dividende koju organizacija isplaćuje svojim dioničarima.

5. Obavlja poslove na tržištu novca i vrijednosnih papira: naplata potraživanja i isplata obveza, odobravanje i uzimanje kredita, izdavanje novih i kupnja tuđih dionica, prodaja i kupnja obveznica, deviza itd.

³⁹ Upravljanje poslovnim financijama, <http://www.velegs-nikolatesla.hr/materijali/upf112015.pdf>, str. 17.

⁴⁰ o tome: Sikavica; Novak, op. cit. (bilj. 7), str. 815. – 817.

Unutarnji ustroj financijske funkcije može se uspostaviti temeljem predodžbe o glavnim poslovima koji se obavljaju u organizacijskoj jedinici (služba, sektor, odjel) kao na sljedećoj slici.



Slika 2.6 Ustrojstvo financijske funkcije, izvor: M. Žugaj,; J. Šehanović; M. Cingula, Organizacija, Varaždin, 2004., str. 373.

Kao što je već spomenuto, postoji snažna poslovno-procesna veza financijske i računovodstvene funkcije. Obje funkcije koriste iste financijske podatke i dokumentaciju, a za potrebe financijske analize, financijskog planiranja i financijske kontrole. Računovodstvena funkcija ima kontrolu nad financijskom funkcijom u području raspolaganja i korištenja novčanih sredstava. Suradnja ovih dviju funkcija potrebna je kod evidentiranja, praćenja i kontrole robno – novčanih tokova. Potrebno je razgraničiti njihove nadležnosti kako bi obje efikasno izvršavale svoje zadatke. Iako računovodstvena funkcija može biti samostalna služba u organizaciji, obično se javlja kao dio sektora, najčešće u svezi s financijama i formira se u računovodstveno-financijski sektor. U poslove računovodstvene funkcije ulazi: financijska operativa, materijalno knjigovodstvo, knjigovodstvo plaća, pogonsko knjigovodstvo i financijsko knjigovodstvo.

3. PROCESNI PRISTUP POSLOVANJU

Svaka organizacija ima svoje poslovne procese, ovisno o veličini ili vrsti poslovanja, iako svaka nema procesni pristup ili nije uopće svjesna koji su njezini poslovni procesi. Procesni pristup označava primjenu sustava procesa u organizaciji i shvaćanje poslovanja organizacije kroz poslovne procese, njihovo utvrđivanje, upravljanje njima i međusobno djelovanje između takvih procesa. Procesni pristup znači da se radnjama i povezanim resursima u organizaciji upravlja kao procesom. Svrha je procesnog pristupa optimiziranje i poboljšavanje poslovnih procesa s ciljem dobivanja što boljeg poslovnog rezultata uz minimalno uložene resurse.

3.1. Obilježja i povijesni razvoj procesnog pristupa poslovanju

Kako bi neka organizacija radila učinkovito, potrebno je da utvrdi brojne međusobno povezane radnje i da njima upravlja. Proces je oblik djelovanja koje koristi sredstva i kojim se upravlja radi preoblikovanja ulaznih veličina (*input*) u izlazne veličine (*output*). Pritom je uobičajeno da izlaz iz jednog procesa znači izravan ulaz u sljedeći proces.

Procesna orijentacija omogućava ne samo vertikalni, već i horizontalni protok informacija i resursa potrebnih za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Ona promatra organizaciju iz perspektive kupaca. Kod procesnog pristupa upravo su kupci stavljeni u središte organizacije. Orijetacija prema kupcima naglašena je kao ključna polazišna osnova procesnog pristupa. Zahtjevi i želje kupaca nedvosmisleno se ispunjavaju kroz poslovne procese. Osim toga, procesna orijentacija pomaže i zaposlenicima da steknu „širu sliku“ poslovanja i shvate svoju ulogu unutar organizacije.⁴¹

Procesni pristup sastoji se od povezivanja i koordinacije različitih dijelova poduzeća u međuzavisnu cjelinu, pri čemu se uzima u obzir uloga svake pojedine aktivnosti i njezin utjecaj na poduzeće u cjelini. Time se omogućava usklađivanje organizacijskih sustava prema poslovnim procesima, koji postaju vidljivi, a organizacija učinkovita.

Poanta procesnog pristupa je unaprijediti način organiziranja posla i posao učiniti efektivnijim i efikasnijim. Uvođenje procesnog pristupa zahtijeva usvajanje radikalno novog, iako potpuno logičnog, načina na koji poslovni sustav promatra svoje aktivnosti.

⁴¹ Sikavica, Pere; Hernaus, Tomislav, Dizajniranje organizacije, Zagreb, 2011., str. 299.

Podrazumijeva identificiranje, razumijevanje i upravljanje poslovnim procesima organizacije. Ti procesi već postoje u okviru poslovnog sustava jer se pomoću njih odvija svakodnevno poslovanje, no oni su nevidljivi i zato je menadžerima teško prepoznati ih kako bi mogli njima upravljati.

Postoje četiri razvojne faze procesnog pristupa:

1. faza, do 1980-ih – naglasak je na proizvodnoj efikasnosti, a nedostaje orijentacija prema kupcima. Smatra se da konkurentska prednost organizacije proizlazi isključivo iz drukčijeg načina obavljanja posla pri čemu se zanemaruje važnost poboljšanja poslovnih strategija i usklađivanja sa zahtjevima okruženja.

2. faza, od 1980-ih do 1990-ih – osnovni cilj je smanjiti troškove poslovanja uz istovremeno stvaranje što većih financijskih prinosa. Ova faza započela je pojavom koncepta lanca vrijednosti⁴² te se dalje odvijala razvojem koncepta vitke proizvodnje, potpunog upravljanja kvalitetom⁴³, reinženjeringa poslovnih procesa⁴⁴, statističke kontrole procesa i šest sigma filozofije⁴⁵.

3. faza, sredina 1990-ih – naglasak je na primjeni suvremene informacijske tehnologije, informacijskih sustava i softverskih aplikacija kao alata za automatiziranje poslovnih procesa, boljeg povezivanja poslovnih aktivnosti i aplikacija kroz organizaciju. U tu svrhu razvili su se sustavi za upravljanje poslovnim tijekovima⁴⁶ i sustavi planiranja resursa poduzeća⁴⁷. Najširu primjenu danas ima sustav za upravljanje poslovnim procesima⁴⁸ koji nudi cjelovita aplikacijska rješenja za potporu svim poslovnim procesima.

⁴² Koncept lanca vrijednosti razvio je M.E.Porter, a označava niz međusobno povezanih aktivnosti koje dodajući vrijednost sudjeluju u preobrazbi ulaznih vrijednosti u izlazne te u konačnici omogućuju postizanje konkurentske prednosti. Koncept se zasniva na promatranju poduzeća kao skupa odvojenih ali povezanih aktivnosti kojima se stvara vrijednost za kupce, tj. kojima se oblikuju, proizvode, promiču, prodaju i distribuiraju proizvodi ili usluge. Lanac vrijednosti poduzeća sastoji se od primarnih aktivnosti i aktivnosti podrške.

⁴³ engl. *Total Quality Management (TQM)*, koncept upravljanja organizacijom usredotočen na kvalitetu, utemeljen na sudjelovanju svih članova organizacije koji zadovoljavanjem želja kupaca teži za dugoročnim uspjehom organizacije.

⁴⁴ engl. *Business Process Reengineering (BPR)*, menadžerska filozofija i radikalni redizajn poslovnih procesa s ciljem dramatičnih poboljšanja performansi, kao što su troškovi, kvaliteta, usluga i brzina.

⁴⁵ engl. *Six Sigma*, metoda koja pomaže poduzećima u postizanju više kvalitete i uklanjanju grešaka tj. uzroka nastalih grešaka u procesima. Temelji se na poboljšanju kvalitete na način da se smanjuje „rasipanje“ i na taj način pomaže da organizacija proizvede bolje, brže i jeftinije.

⁴⁶ engl. *workflow management system (WfM)*,

⁴⁷ engl. *enterprise resource planning systems (ERP)*

⁴⁸ engl. *business process management systems (BPMS)*

4. faza, od 2000-ih do 2010. – trenutno aktualna faza koja stavlja fokus na upravljanje poslovnim procesima. Nastala je na temelju uočenih pogrešaka i manjkavosti prethodno navedenih pristupa iz prijašnjih faza razvoja procesne orijentacije.

3.2. Definiranje, obilježja i klasifikacija poslovnih procesa

3.2.1. Definicija i karakteristike poslovnih procesa

Zbog problema nerazumijevanja značenja i stvarne prirode poslovnih procesa, kako od strane menadžera tako i od strane zaposlenika, s ciljem da zaposlenici bolje razumiju vlastite uloge, odgovornosti, odnose i međuzavisnosti odnosno način kako treba obavljati posao, kao i zbog nužnosti da se omoguće koristi koje nudi procesni pristup poslovanju, potrebno je posvetiti se njihovom određenju.

Poslovni procesi ne prikazuju što se obavlja unutar organizacije, nego opisuju način na koji se posao obavlja.⁴⁹

Ne postoji jednoznačna definicija poslovnih procesa. U nastavku se daje pregled definicija poslovnih procesa prema različitim autorima:

- *M. Hammer i J. Champy*, tvorci BPR-a, dali su jednu od najpopularnijih definicija. Prema njima, proces je skup aktivnosti koji koristi jedan ili više *inputa* i stvara *output*, donoseći pritom vrijednost kupcu.

- *T. H. Davenport* definira proces kao „strukturiran, mjerljiv skup aktivnosti dizajniran za proizvodnju specifičnog *outputa* za pojedinog kupca ili tržište.“ Dakle, proces podrazumijeva specifičan redoslijed radnih aktivnosti kroz vrijeme i mjesto, sa svojim početkom i završetkom te s jasno identificiranim *inputima* i *outputima* odnosno strukturom djelovanja.

- *J. H. Harrington* drži da je proces svaka aktivnost ili grupa aktivnosti koja uzima *input*, dodaje mu vrijednost i pruža *output*, bilo internim ili eksternim kupcima. Dakle, procesi koriste organizacijske resurse da bi omogućili konačne rezultate, a putem dobivenih rezultata oni pružaju vrijednost kupcima i samoj organizaciji.

⁴⁹ Sikavica; Hernaus, op.cit. (bilj. 41), str. 298.

- O. Rentzhog naglašava svojstvo repetitivnosti procesa i definira ga kao „aktivnost ili skup poredanih i povezanih aktivnosti koje transformiraju *inpute* u *outpute* za kupce u repetitivnom tijeku.“

Prema navedenim definicijama, može se reći da poslovni proces predstavlja skup aktivnosti s jasno utvrđenim početkom i završetkom, tijekom kojih se stvara vrijednost za kupca. Proces je niz radnji, promjena ili funkcija koje donose određeni rezultat. Poslovni proces je aktivnost ili skup aktivnosti kojima se izvršava specifični cilj organizacije (npr. prodaja i dostava proizvoda). Osnovni cilj svakog poslovnog procesa je da stvori vrijednost za korisnika.



Slika 3.1 Način djelovanja poslovnog procesa, izvor: http://imi.fon.bg.ac.rs/inzenjering-procesa/wp-content/uploads/sites/12/2_procesi.pdf

Svaki se poslovni proces sastoji od pet osnovnih elemenata:

1. *Kupci* – kao što je u radu ranije spomenuto, ključna polazišna osnova procesnog pristupa je upravo orijentacija prema kupcima radi zadovoljavanja kupčevih potreba zbog čega poslovni proces nastoji ostvariti dodanu vrijednost.

2. *Skup aktivnosti* – za funkcioniranje poslovnog procesa potrebno je više različitih, ali međusobno povezanih aktivnosti koje izvode ljudi ili strojevi. Na taj način, prema prethodno utvrđenim pravilima i procedurama, proces transformira različite vrste *inputa* u *outpute*.

3. *Inputi* (resursi) i *outputi* (proizvodi i usluge) – *inputi* se javljaju na početnoj točki poslovnog procesa, to su sva sredstva i resursi koji ulaze u proces, dok *outputi* predstavljaju krajnju točku procesa i rezultat su djelovanja procesa te predstavljaju transformirane *inpute*

koji pak predstavljaju vrijednost za kupce⁵⁰. Svaki izlazni rezultat izvođenja procesa mora biti pojedinačno prepoznatljiv (što znači da ga ne može dati nijedan drugi proces) i mjerljiv.⁵¹

4. *Ljudi* – da bi bio učinkovit, svaki poslovni proces treba imati ljude, pojedince, koji će analizirati i rješavati probleme u procesu, donositi odluke o određenim koracima kod obavljanja posla te dijagnosticirati, dizajnirati, programirati, planirati i utvrđivati raspored aktivnosti. Za uspjeh posla je ključno da ljudi pravilno izvršavaju procese.

5. *Tehnologija* – danas je svaki poslovni proces u određenoj mjeri automatiziran, stoga je nužno da koristi suvremenu tehnologiju za obavljanje svojih poslovnih aktivnosti.

Ovih pet elemenata drže organizaciju na okupu. Svi su međusobno povezani, a ako jedan od njih ne funkcionira dobro, ostali se lako mogu raspasti.

U nastavku se navode *osnovne karakteristike* poslovnih procesa⁵²:

- svaki proces ima svoj cilj
- svaki proces ima svog vlasnika
- svaki proces ima svoj početak i završetak
- u proces ulaze *inputi*, a izlaze *outputi*
- svaki proces ima svoje kupce
- proces je sastavljen od skupa međufunkcijskih aktivnosti
- proces je po svojoj prirodi složen i dinamičan
- svaki proces je repetitivnog karaktera, što znači da će uz iste inicijalne uvjete (ulaze, radne tokove, aktivnosti) davati uvijek isti izlaz
- svaki se proces može u određenoj mjeri automatizirati - ako su procesi čvrsto strukturirani (zna se što inicira proces, kako se izvršava i što je njegov rezultat) i ako se mogu izvesti kao automatizam na nekoj tehnologiji (uz odgovarajuću programsku potporu) tada ih treba automatizirati
- uspješnost svakog poslovnog procesa je mjerljiva
- svaki proces moguće je unaprijediti.

⁵⁰ Npr. kod procesa prodaje ulazne veličine su zahtjevi i narudžbe kupaca ili korisnika, a izlazne veličine su proizvodi ili usluge koji će svojim karakteristikama i kvalitetom kupca učiniti zadovoljnim jer će njegovi zahtjevi sa ulaza u proces prodaje biti ispunjeni.

⁵¹ Npr., nije proces Projektiranje i razvoj (to može biti skup procesa, ali i naziv organizacijske jedinice koja ih obavlja) već Projektirati transformator. V. Modeliranje poslovnih procesa, <http://koris.hr/preuzmi/koris-uvod-u-modeliranje-poslovnih-procesa.pdf>, str. 3

⁵² Sikavica; Hernaus, op.cit. (bilj. 41), str. 322.

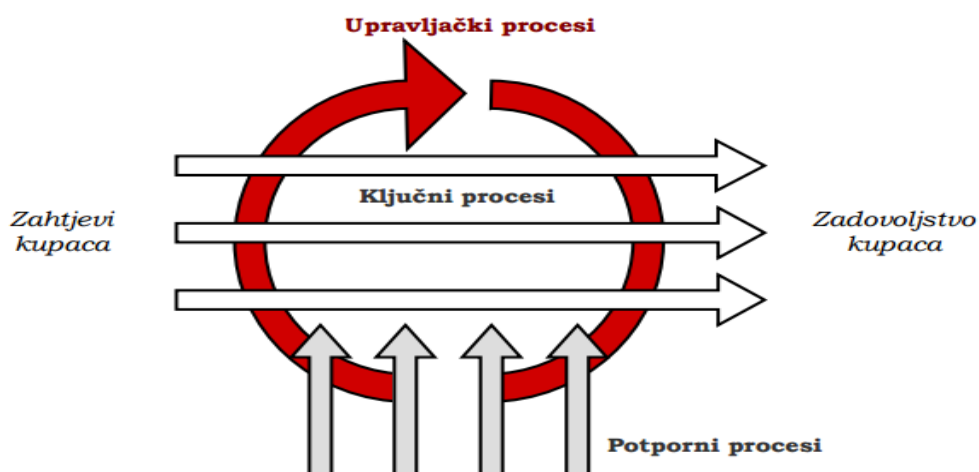
3.2.2. Vrste poslovnih procesa

Unatoč brojnim podjelama poslovnih procesa, danas je najprihvaćenija podjela na sljedeća tri tipa poslovnih procesa:

1. upravljački poslovni procesi (*management processes*) – to su poslovni procesi razvoja, planiranja, budžetiranja, komunikacije, osiguravanja resursa, donošenja strateških odluka, usmjeravanja i upravljanja ustrojem čitave organizacije. Njima se obično bave menadžeri najviše razine, a zbog sveobuhvatnosti i smjera njihova djelovanja na ključne i potporne procese, nazivaju se još i *vertikalnim* poslovnim procesima.

2. glavni, operativni, ključni poslovni procesi (*core processes*) – fokusirani su na postizanje zadovoljstva vanjskih kupaca. Oni direktno daju vrijednost proizvodu ili usluzi, stoga su vrlo bitni ne samo za kupca već i za organizaciju u cjelini. Naziva ih se još i *horizontalnim* poslovnim procesima jer su to procesi okrenuti kupcima.

3. potporni procesi (*support processes*) – fokusirani su na postizanje zadovoljstva unutarnjih korisnika unutar organizacije, dakle samih zaposlenika i kupaca /korisnika unutar organizacije. To su pomoćni procesi koji predstavljaju servis i potporu upravljačkim i ključnim poslovnim procesima pa na taj način neizravno utječu na stvaranje dodane vrijednosti za kupca. U potporne procese ulaze tehnološka potpora, upravljanje ljudskim potencijalima, računovodstvena podrška i drugi oblici podrške. S obzirom na smjer djelovanja na ključne poslovne procese, naziva ih se također i *okomitim* poslovnim procesima.



Slika 3.2 Osnovna podjela poslovnih procesa, izvor: P. Sikavica; T. Hernaus, Dizajniranje organizacije, Zagreb, 2011, str. 328.

U nastavku se daje prikaz drugih podjela poslovnih procesa, i to prema tri elementarne dimenzije na temelju kojih se utvrđuju procesi kojima će se izvoditi određeni skup međufunkcijskih aktivnosti: a) položaj i smjer procesa, b) priroda procesa, c) vrijednost procesa.

Kriterij	Vrste poslovnih procesa			
Položaj i smjer procesa	1.vertikalni 2.horizontalni 3.individualni	1.proizvodni 2.poslovni 3.funkcijski 4.upravljački 5.operativni	1.strateški 2.taktički 3.operativni	1.intraorganizacijski 2.interorganizacijski
Priroda procesa	1.proizvodni 2.uslužni 3.poslovni	1.upravljački 2.operativni 3.potporni	1.usmjeravajući 2.poslovni 3.omogućavajući	1.manualni 2.automatizirani
Vrijednost procesa	1.procesi koji stvaraju vrijednost 2.procesi koji nude opcije 3.procesi koji čuvaju vrijednost	1.aktivnosti koje dodaju veliku vrijednost 2.aktivnosti koje dodaju vrijednost 3.aktivnosti koje dodaju malu vrijednost	1.aktivnosti koje dodaju vrijednost 2.aktivnosti koje ne dodaju vrijednost 3.aktivnosti koje predstavljaju troškove	

Tablica 3.1 Pregled vrsta poslovnih procesa, izvor: P. Sikavica; T. Hernaus, Dizajniranje organizacije, Zagreb, 2011, str. 326.

3.2.3. Prednosti i problemi poslovnih procesa

Poslovni procesi ističu se danas kao najvažnija i najvrjednija imovina organizacije. Naime, procesi omogućuju organizacijama veću uspješnost po različitim osnovama, po pitanju brzine, troškova, kvalitete i inovacija. Pritom, procesna orijentacija može izravno ili neizravno povećati prihode, ali isto tako i smanjiti troškove, što znači da ona pridonosi ukupnom poslovnom rezultatu.⁵³

Govori se o četiri vrste pozitivnih utjecaja procesnog pristupa na uspješnost poslovanja:

⁵³ *ibid.*, str. 311.

1. izravno povećanje prihoda – većom produktivnošću i efikasnošću obavljanja posla, stvara se kvalitetniji proizvod ili usluga čime dolazi do povećanja tržišnog udjela što rezultira većim prihodom od prodaje, dakle boljim financijskim pokazateljima uspješnosti organizacije.

2. izravno smanjenje troškova – rezultat je racionalizacije poslovanja, uslijed čega dolazi do efikasnijeg obavljanja posla jer se skraćuje vremenski ciklus proizvodnje, bolje se koristi vrijeme zaposlenika te se eliminiraju aktivnosti koje ne stvaraju vrijednost.

3. neizravno povećanje prihoda – ovdje se ne misli na izravno postizanje boljih financijskih rezultata, nego na neizravan doprinos istima kroz unapređenja poslovne prakse, primjerice razvoj dugoročnog odnosa s kupcima i stvaranje pozitivnog imidža, više inovacija, širenje znanja i međufunkcijska suradnja, smanjenje sukoba među organizacijskim jedinicama što pridonosi pozitivnom radnom okruženju među zaposlenicima i u konačnici doprinosu boljitku poslovanja organizacije.

4. neizravno smanjenje troškova – zbog boljeg razumijevanja poslovnih procesa, razvoj odgovarajuće organizacijske kulture i novog sustava upravljanja, smanjuje se birokracija i rigidnost organizacijskih sustava što obično otežava obavljanje posla.

Iz navedenih prednosti procesnog pristupa, jasno je da njegova primjena automatski utječe na ostvarivanje boljih financijskih i nefinancijskih rezultata uspješnosti.

Međutim, valja naglasiti da primjena procesne orijentacije ne pridonosi samo poduzeću u cjelini i njegovim kupcima, već ona pruža vrijednost i svim ostalim interesno-utjecajnim skupinama, od vladinih agencija i vlasnika preko zaposlenika i menadžera do dobavljača i šire lokalne zajednice. Ključ uspjeha je u boljem korištenju resursa, imovine i aktivnosti kroz kreiranje kvalitetnijih organizacijskih veza (strukture i procesa) koje omogućavaju ostvarivanje sinergije, snažniji tržišni utjecaj i niže troškove. Drugim riječima, što su poslovni procesi unutar poduzeća bolje organizirani i povezani, to je i dodana vrijednost kupcima i samom poduzeću veća. Od iznimne je važnosti razumjeti i primijeniti procesni pristup poslovanju, jer praksa upravljanja poslovnim procesima potencijalno nudi ostvarivanje koristi skoro na svakoj razini i u svakom dijelu organizacije. Te koristi vidljive

su u boljoj raspodjeli i korištenju resursa kao i u mogućnosti poduzeća da donosi kvalitetnije i brže odluke.⁵⁴

Međutim, prisutni su i određeni *problemi u primjeni procesnog pristupa*.

Prvenstveno, prisutne su hijerarhijske prepreke u implementaciji procesnog pristupa jer je većina organizacija funkcijski organizirana te se svaka funkcijska jedinica promatra kao zaseban dio sa vlastitim ciljevima i strategijama, stoga razdvajanje procesnih od funkcijskih aktivnosti može biti problematično i ujedno dovesti do sukoba i netrpeljivosti među ljudima unutar organizacije. Nedostatak međufunkcionalne komunikacije i jaka hijerarhijska struktura ograničavaju uspjeh implementacije.

Nadalje, menadžment zasnovan na procesima zahtijeva veliku posvećenost i vrijeme kako bi se ključni poslovni procesi reorganizirali, stoga se nedostatak ili loše planiranje vremena javlja kao jedna od glavnih prepreka na putu ka uspjehu. Također, potrebne su radikalne promjene u svim područjima organizacijskog života od kulture, dizajna posla, filozofije upravljanja, sustava nagrađivanja i sl.

Osim toga, prepreka uvođenju i primjeni procesnog pristupa, koji dovodi do veće složenosti organizacijskog rješenja, također mogu biti i povećani zahtjevi za raznolikijim znanjima i obrazovanijom radnom snagom.

3.3. Procesni naspram funkcijskom pristupu

Kod tumačenja procesnog pristupa važno je uočiti i razumjeti razlike između funkcije i poslovnog procesa, osobito u slučajevima kada poslovna funkcija postaje poslovnim procesom. Suštinske razlike između poslovne funkcije i poslovnog procesa su najmanje sljedeće:

- poslovna funkcija je statička kategorija dok je proces, po svojem pojmovnom određenju, dinamička kategorija,
- poslovna funkcija se većim dijelom odvija u okviru jedne organizacijske jedinice koja po njoj obično nosi ime, dok poslovni proces podrazumijeva sudionike većeg broja organizacijskih jedinica,

⁵⁴ *ibid.*, str. 313.

- poslovna funkcija se odvija unutar organizacijske strukture poduzeća, a poslovni proces može imati sudionike koji su izvan organizacijskog ustroja poduzeća, ali su bitni za odvijanje konkretnog poslovnog procesa,
- funkcijom upravlja funkcijski menadžer, a procesom procesni tim kojem je na čelu menadžer poslovnog procesa, pri čemu poistovjećivanje tih uloga ne smije biti pravilom već iznimkom,
- poslovni proces je jedan od mogućih unutarnjih aspekata obuhvaćanja troškova kvalitete, a poslovna funkcija nije.⁵⁵

Poslovni proces ima puno širi horizontalni obuhvat od poslovnih funkcija, jer se procesi često protežu kroz nekoliko poslovnih funkcija. Poslovni procesi prikazuju način na koji se posao obavlja, dok su nasuprot njih funkcije dijelovi organizacije (osoblje i resursi) kojima su dodijeljene određene odgovornosti u obliku radnih zadataka. Poslovna funkcija je uži pojam od poslovnog procesa, iako su poslovne funkcije prisutne unutar nekog poslovnog procesa.

Proces se nalazi u službi poslovne funkcije i to je njegova primarna odrednica. Kao primjer poslovnog procesa može se navesti izvršavanje narudžbe: poslovna svrha procesa u tom slučaju jest dostava određenog proizvoda određenoj osobi u određeno vrijeme, na temelju dospjele narudžbe.

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	Pojednostavnjeni i povezani radni tokovi
Funkcijska suboptimizacija	Timski rad i međufunkcijska suradnja

⁵⁵ Prodaja kao proces, https://bib.irb.hr/datoteka/520982.Prodaja_kao_proces.pdf, 04.10.2017.

Konkurencija prilikom raspodjele resursa	Zajednički resursi
Postojanje zapreka između odjela	Organizacija bez granica

Tablica 3.2 Razlike između funkcijskog i procesnog pristupa poslovanju, izvor: P. Sikavica; T. Hernaus, Dizajniranje organizacije, Zagreb, 2011., str. 301.

4. OPIS POSLOVNIH FUNKCIJA KROZ PRIMJENU POSLOVNIH PROCESA: TVRTKA KOSTWEIN PROIZVODNJA STROJEVA D.O.O.

4.1. Povijest i osnovne postavke o tvrtki

Tvrtka Kostwein d.o.o. osnovana je daleke 1921. godine u Austriji u gradu Klagenfurtu. Johann i Adolfine Kostwein pokrenuli su obiteljski posao počevši proizvoditi kompresore za hlađenje. 1946. godine počeli su proizvoditi strojeve za obradu drva. Nakon smrti supruga, Adolfin nastavlja posao sa svojim sinovima Hermannom i Wilhelmom. Obujam posla je rastao i firma se kroz godine polako širila. 1968. godine počela je proizvodnja strojeva za punjenje mlijeka. 1970. godine tvrtka zapošljava 80 ljudi. Od 1998. godine tvrtka posjeduje ISO certifikat ISO:9002.

2000. godine osniva se podružnica u Hrvatskoj pod nazivom Kostwein Proizvodnja Strojeva d.o.o. te godinu dana kasnije započinje s proizvodnjom. U početku se u Hrvatskoj odvijala samo obrada metala, a nekoliko godina kasnije krenulo se i s montažom.

Danas tvrtka zapošljava preko 1200 ljudi na osam lokacija, u tri države (Austriji, Indiji i Hrvatskoj) i proizvodi strojeve za različite grane industrije poput auto industrije, tekstilne industrije, prehrambene industrije itd. Podružnica u Hrvatskoj trenutno posluje na tri lokacije: Varaždin 1, gdje se nalazi strojni park koji se bavi strojnom obradom, Varaždin 2, gdje se nalazi odjel montaže manjih sklopova te treća lokacija - pogon u industrijskoj zoni u Trnovcu Bartolovečkom, gdje se nalazi odjel zavarivanja i montaže. Tvrtka trenutno zapošljava oko 400 ljudi.



Slika 4.1 Struktura tvrtke Kostwein d.o.o.,

izvor: <http://www.kostwein.at/en/unternehmen/struktur.html>

Tvrtka pridaje veliku pozornost visokoj stručnosti u proizvodnji. Zbog toga se u modernizaciju strojeva ulaže u prosjeku od 3 do 5% godišnjeg prometa. Zaposlenici u proizvodnji izrađuju komponente u serijama malih i srednjih veličina na više od 250 CNC strojeva. Njihova fleksibilnost i visokokvalitetni *know-how* za montažu nude mogućnost učinkovite i brze proizvodnje strojeva u malim količinama. Krajnji cilj je sposobnost jamčenja visoke kvalitete za sve proizvode. Kako bi se to postiglo, mjerni uređaji sa 3-D koordinatnim sustavom u klimatiziranim mjernim prostorijama dostupni su na svim proizvodnim mjestima.

Tijekom svojeg poslovanja tvrtka Kostwein d.o.o. je u svijetu prepoznata po svojoj kvaliteti i fleksibilnosti.

Sljedeća slika prikazuje neke od certifikata i nagrada koje je tvrtka skupila kroz godine.

Quality	Certificate ISO 9001:2015 Certificate ISO 14001:2015 Certificate ISO 3834-2 EN 1090-1 HACCP & GMP for Food contact material
Awards	1973 Award of coat of arms Klagenfurt 1981 Award of national coat of arms of Austria 2001 Naional winner "Best family-owned company of Austria" 2007 Export Winner of Carinthia 2011 Award of coat of arms of Carinthia 2011 Leading Companies of Carinthia (second place) 2012 Federal winner "Best family-owned company of Austria" 2012 Auszeichnung "Fabrik des Jahres 2012" 2014 Great Place to Work – bester Arbeitgeber Kärntens 2014 "Hidden Champion 3.0" – Anerkennung herausragender Dienste für die österreichische Exportwirtschaft 2014 "Kärntner Exportpreisgewinner 2014" 2014 ALC 2014 - 1st Place Big Player in Carinthia 2015 Kärntner Lehrling des Jahres 2014 2015 EFQM - Recognised for Excellence "5 Stars" 2015 Österreichischer Staatspreis Unternehmensqualität 2016 Bester Lehrbetrieb Österreichs 2016 Sieger im österr. Lehrlingswettbewerb 2016 Gesamtsieger Effizienteste Fabrik 2016 2016 Österr. Staatsmeister CNC-Fräsen 2016 Award for Kostwein India - Regional export award - TOP EXPORTER in the category of

SILVER TROPHY - SMALL ENTERPRISE

2017 Award - Carinthian Mentor of the year

2017 Award for Kostwein India -

National Award for receiving highest export incentive

2017 Mechanical Engineering Ranking Austria – 6th
(Industrial magazine Factory)

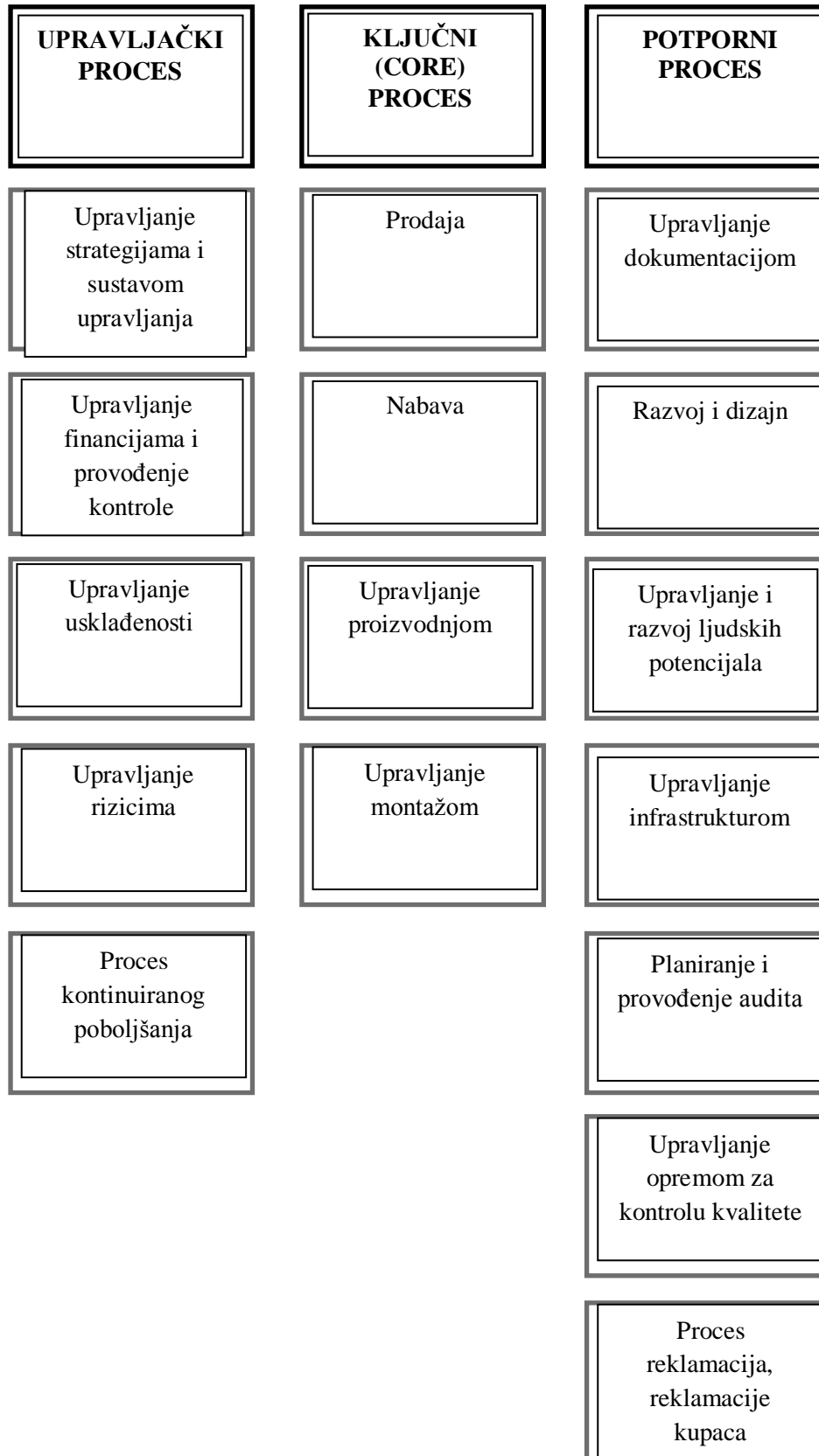
2017 Austria's best Employer: 6th (Economy magazine trend)

Slika 4.2 Popis certifikata i nagrada tvrtke Kostwein d.o.o., izvor:

<http://www.kostwein.at/en/unternehmen/data-and-facts.html>

4.2. Poslovni procesi tvrtke

Kao i većina ozbiljnih konkurentnih tvrtki na tržištu, Kostwein d.o.o. također svoje poslovanje dijeli na tri, već ranije spomenuta, tipa poslovnih procesa: upravljački, glavni i potporni, što je vidljivo na sljedećoj slici.



Slika 4.3. Prikaz poslovnih procesa unutar tvrtke Kostwein d.o.o., izvor: izrada autora rada prema informacijama preuzetima s www.kostwein.at

Za sve procese koji se odvijaju u tvrtki Kostwein d.o.o. postoji detaljna pisana procedura dostupna na Intranet-u tvrtke. Procedure su opisane u skladu sa zahtjevima certifikata kvalitete koje tvrtka posjeduje.

4.2.1. Upravljački poslovni proces

Upravljanje strategijama i sustavom upravljanja obuhvaća:

- normativne zahtjeve (ISO 9001, ISO 14001, ISO 3834, EN1090); odgovorna funkcija: menadžment kvalitete,
- kontekst organizacije (korporativna kultura, misija i vizija, interes za partnere, opseg primjene i aktivacija sustava upravljanja, upravljanje procesima); odgovorna funkcija: uprava,
- rukovođenje (orijentacija na kupce, politika tvrtke/korporativna pravila, uloge, ovlasti i odgovornosti); odgovorna funkcija: uprava,
- planiranje (rizici i mogućnosti, ostvarenje ciljeva i planova, planiranje promjena); odgovorna funkcija: uprava,
- podrška (resursi, kompetencije, osviještenost, komunikacije, dokumentirane informacije); odgovorna funkcija: uprava,
- operativa (operativno planiranje i kontrola, zahtjevi za proizvode i usluge, razvoj proizvoda i usluga, kontrola vanjskog provođenja, proizvodnja i pružanje usluga, izdavanje proizvoda i usluga, kontrola neusklađenih rezultata); odgovorna funkcija: uprava
- ocjenjivanje rezultata (praćenje, mjerenja, analize i evaluacije, interni auditi, kontrola upravljanja); odgovorne funkcije: uprava i auditor,
- poboljšanje (kontinuirano poboljšanje, nesukladnost i korektivne mjere).

Upravljanje financijama i provođenje kontrole obuhvaća reviziju financija, plaćanje, sustav opomena, analizu, statističko izvještavanje, vođenje evidencije radnog vremena, obračun plaća i različite provjere. Odgovorna funkcija: računovodstvo.

Upravljanje usklađenosti podrazumijeva djelovanje kulture sukladnosti sa društvenim, političkim i pravnim okvirom, kao i toleranciju i poštovanje među zaposlenicima u skladu s jasnim i transparentnim pravilima tvrtke.

Upravljanje rizicima odnosi se na sljedeće rizike: tržište, ljudske resurse, financiranje, informacijsko komunikacijsko informiranje, pravnu sigurnost i okoliš.

Proces kontinuiranog poboljšanja provodi se različitim metodama kao što su metoda KVP projekata, QM metoda i timski rad.

4.2.2. Ključni (core) poslovni proces

4.2.2.1. Proces prodaje

Prodaja se sastoji od: istraživanja tržišta, obrade upita za ponude, obrade narudžbi, praćenja projekta, organizacije dostave proizvoda i završetka projekta. Odgovorna funkcija: menadžment prodaje.

Važan dio procesa prodaje je izdavanje ponude, čiji tok započinje zaprimanjem upita potencijalnog kupca za ponudu. Ako upitu nije moguće udovoljiti, kupca se obavještava o razlozima odbijanja. Ukoliko se utvrdi da je proizvodnja i nabava svih zahtijevanih komponenti moguća, određuje se kontakt osoba za daljnju komunikaciju s kupcem. Prema dokumentaciji kupca danoj za potrebe izrade ponude, odjel tehnologije određuje koje će se pozicije izrađivati u tvrtci, a koje će se morati nabaviti od vanjskih dobavljača. Potom se izrađuje ponuda koja može biti potpuna ili samo djelomična, sa indikativnim cijenama. Ako se ponuda izdaje za postojećeg kupca, potrebno je provjeriti specifikacije traženog proizvoda radi mogućih promjena, dok se za novog kupca moraju definirati radne norme (završna obrada površine, označavanje komada, potreban materijal itd.). Potom se vrši provjera je li dostupan 3D crtež traženog proizvoda u digitalnoj formi, pa ukoliko nije izrada istog se mora uvrstiti u cijenu ponude. U slučaju potrebe za izradom komada od odljevaka, traži se od kupca da on o svojem trošku nabavi odljevke, u suprotnom ih nabavlja tvrtka. Nakon što su prikupljene sve cijene za ponudu, ista se izdaje i određuje se vrijeme potrebno za proizvodnju naručenog proizvoda (*lead time*).

4.2.2.2. Proces nabave

Nabava uključuje: upravljanje dobavljačima (traženje dobavljača, prikupljanje ponuda, selekcija i odabir dobavljača), sam proces nabave (provjera izvedivosti nabave, odabir dobavljača za slanje upita za ponude, slanje upita za ponude, usporedba ponuda i mogući pregovori oko iste, odabir dobavljača prema najprihvatljivijoj ponudi, naručivanje proizvoda, praćenje termina isporuke proizvoda), kontrolu kvalitete nabavljene robe, prijem robe. Odgovorna funkcija: menadžment nabave.

Menadžment nabave zadužen je za odabir, ocjenu i ponovnu procjenu dobavljača tvrtke Kostwein d.o.o. Prva faza postupka odabira dobavljača je prethodna selekcija odnosno pred-izbor dobavljača od strane kupca, radi smanjenja troškova procesa. Kupac takav pred-izbor vrši prvenstveno iz postojeće baze dobavljača, a ako ne pronađe odgovarajućeg, tada bira između dobavljača koji su već pokazali potrebne vještine u izradi željenog proizvoda i s kojima tvrtka Kostwein d.o.o. ima pozitivnih iskustava. Tako odabrani dobavljač identificira se kroz posjete sajmovima, preporuke, kroz informacije dostupne na internetu i samih razgovorima s dobavljačem. Iz pred-izbora se isključuju dobavljači kod kojih ne postoji odgovarajući sustav upravljanja, ako ne udovoljavaju minimalnim zahtjevima kupca u pogledu kvalitete i kvantitete, ako ne postoji sustav osiguranja kvalitete za određenu grupu proizvoda, nema samoprocjene dobavljača niti dovoljno sigurnosti i financijske snage.

Temeljem tako određenih kriterija vrši se odabir mogućih dobavljača, a potom slijedi druga faza: konačni odabir dobavljača. U ovoj se fazi organizira prvi posjet odnosno sastanak sa mogućim dobavljačem, gdje je dobavljač dužan prezentirati sustav upravljanja svoje tvrtke, grupu proizvoda koje proizvodi, strojni park, opremu za kontrolu kvalitete, materijale s kojima je u mogućnosti raditi, veličinu proizvoda itd. Obavlja se razgledavanje proizvodnje i montaže i prikupljaju se potrebne informacije o vrsti i kvaliteti proizvoda. Nakon posjete se naručuje prvi uzorak proizvoda te se na njemu obavljanju ispitivanja. Ako je proizvod zadovoljio testove, kreće se u provedbu audita dobavljača.

Na kraju se provodi evaluacija dobavljača u suradnji sa predstavnicima odjela upravljanja kvalitetom, upravljanja opskrbom i projekt menadžmenta temeljem čega se donosi odluka je li dobavljač sposoban za izvršenje posla. Dobavljača se obavještava o odabiru te se kreće u definiranje daljnjih koraka radi nastavka posla.

Prikaz odgovornih funkcija u postupku odabira dobavljača prikazan je na sljedećoj slici.

Područje odgovornosti Koraci procesa	Izvršni odbor	Menadžment upravljanja kvalitetom	Korisnička podrška	Upravljanje opskrbom	Provodnja / montaža	Projekt menadžment
Prethodni izbor dobavljača	I	I	I	I	I	I
Identifikacija dobavljača				X		
Ograničenja dobavljača				X		
Procjena mogućnosti dobavljača				X		
Prethodni odabir dobavljača				X		
Prvi posjet dobavljaču				X		
Početno ispitivanje uzorka		I		X		
Pregled robe		X		E		
Provođenje prve revizije dobavljača				X		
Evaluacija dobavljača		E		X		E
Odabir dobavljača	I	I	I	X	I	I

D Odgovornost za provedbu

K Kontrola

M Dužnost suradnje

E Odlučivanje

X Ukupne funkcije (D / E / K)

I Zahtjevi za informacijama

Slika 4.4 Odgovorne funkcije u procesu odabira dobavljača tvrtke Kostwein d.o.o.,

izvor: <http://intranet.kostweingroup.intern/kostwein-intranet/>

Upiti za ponude mogu se slati isključivo odobrenim dobavljačima tvrtke Kostwein d.o.o. ili specifičnim dobavljačima koje je zatražio i odobrio kupac za izvedbu točno određenog projekta. U ovoj fazi pripreme potrebno je proučiti i razumjeti kontrolnu listu kupca i dobavljač mora dobiti sve potrebne podatke poput nacrt, brojeva artikala, popisa dijelova, korisničke specifikacije i sl. Po primitku ponude potrebno je provjeriti je li ponuda stigla od dobavljača traženog od strane kupca pa ako nije potrebno je ponudu odbiti i izraditi novi upit za traženog dobavljača. Ako se utvrdi da je ponuda u ovom dijelu valjana, vrši se daljnja provjera odgovara li količina i vrijeme isporuke, odgovaraju li stavke iz ponude specifikacijama kupca po materijalu, dimenzijama i drugim zahtjevima, postoji li alternativna ponuda ili neka odstupanja koja je nužno raspraviti s ponuđačem.

Dalje slijedi postupak narudžbe, čiji je prvi korak unos naloga za narudžbu u sustav. Pritom je potrebno provjeriti sve stavke naručene od ovlaštenog dobavljača, a iznimke su: „prvi“ dijelovi, dijelovi sa ispitnim izvješćima i certifikatima, kritični dijelovi, vrlo složeni dijelovi; provjeriti nacрте za posebne zahtjeve poput završne obrade površina ili toleriranih dimenzija, pregledati tvorničke standarde, unijeti zemlju podrijetla proizvoda, oznake artikala, minimalnu količinu narudžbe i cijenu. Ukoliko je potrebno, artikli moraju biti precizno opisani. Mjesto skladištenja mora zadovoljavati zahtjeve specifične za proizvod. Prije slanja, narudžbu je potrebno pomno provjeriti, je li u skladu sa smjernicama kupca i jesu li sve informacije ispravne. Ako potvrda narudžbe ne stigne u roku od tjedan dana od slanja, dobavljača se na isto upozorava, a ukoliko po ponovljenom zahtjevu ne pošalje traženu potvrdu, o tome se mora obavijestiti kupca putem e-maila ili na sastanku. Po potvrdi narudžbe provjeravaju se osnovni podaci o dobavljaču, količine, jedinične cijene, valuta, ukupan iznos, uvjeti i rok isporuke, uvjeti plaćanja, usklađenost sa posebnim zahtjevima kupca. U slučaju odstupanja o istome se obavještavaju dobavljač i projekt menadžment. Sva korespondencija iz postupka narudžbe mora biti evidentirana u narudžbenici. Rokovi isporuke prate se na tjednoj bazi. Narudžbu je moguće i otkazati ako je pogrešno izrađena ili naručeni artikl više nije potreban te se u tom slučaju prije samog otkazivanja mora provjeriti može li se narudžba otkazati bez troškova, odnosno obavijestiti projekt menadžment ukoliko bi otkazivanjem narudžbe došlo do određenih troškova.

4.2.2.3. Proces proizvodnje

Upravljanje proizvodnjom uključuje planiranje proizvodnje i proizvodnog procesa. Planiranje proizvodnje sastoji se od puštanja naloga za proizvodnju određenog proizvoda, planiranje radnih koraka i materijala potrebnog za izradu (u slučaju popunjenih kapaciteta nalog se šalje u *outsourcing*), programiranja strojeva, pripreme alata, izrade naprava, obrade i kontrole kvalitete. U proces proizvodnje ulaze i sekundarni procesi koji uključuju uporabu alata za ispitivanje kvalitete proizvoda, rješavanje prigovora i preventivne mjere. Odgovorna funkcija: menadžment proizvodnje.

Svi zahtjevi proizvodnje, čišćenja, dodatnih kontrola kao i specifični zahtjevi kupca bilježe se u plan radnih koraka pri čemu je potrebno provjeriti svu dokumentaciju kupca, nacрте i materijal za proizvodnju, po potrebi poslati kupcu zahtjev za promjenom nacрта, odrediti potreban proizvodni materijal, utvrditi dijagram toka procesa, plan kontrole te izraditi

upute za zavarivanje i ispitivanje istog. U plan radnih koraka upisuje se za svaki korak potrebno vrijeme izrade na pojedinom stroju, što kasnije omogućava lako praćenje troškova odnosno cijene proizvoda. Funkcija zadužena za izradu plana radnih koraka je tehnologija.

Kontrolni instrument proizvodnog naloga je popratnica iz koje se u svakom trenu može pratiti status napretka proizvodnje. U popratnici su navedeni svi zahtjevi specifični za narudžbu i ona se tiska na bijelom papiru odnosno na žutom papiru ukoliko se radi o proizvodima sa specifičnim zahtjevima. Popratnica sadrži i popis alata potrebnog za izradu komada te točno specificirani stroj na kojem će se komad izrađivati. Prilikom izdavanja popratnice jedan primjerak dostavlja se na prijem materijala, a drugi primjerak u alatnicu. Alatnica prema uputama za izradu priprema alat i ostavlja ga pokraj specificiranog stroja. U trenutku kada sirovi materijal za izradu stigne na prijem robe, prilaže mu se popratnica i dostavlja se specificiranom stroju te kreće proces obrade komada. Prije svake proizvodnje određenog dijela potrebno je izvršiti testiranje proizvoda, čime se osigurava njihova kvaliteta, sa ciljem što ranijeg identificiranja odstupanja od kupčevih zahtjeva kako bi se s najmanjim mogućim naporima eliminirale pogreške u budućnosti.

Primjer popratnice vidljiv je na slici 4.5

622 57201

BEGLEITKARTE KOSTWEIN Proizvodnja Stroj c_krdz 24.10.17

AUFTRAG 304347 15486 ARTIKEL-NR./-BEZ. BOB 1125585601 MENGE 5 FREIGABE 20.10.2017 STARTTERMIN 30.10.2017

ROUE CH 12B-3 F Z= 56 DI= 78H7

BSA1125585601_NEX

Änderungsind. ALT: 5 BEM: NEU: 5 Serien-Variante: 0

Projektmanager: c_gluhak Gewicht: 27,50 KG
PPAP Status: N

Arbeitsgänge: 10, (KNS:3200), 622, 140, 300029, 82

AG	MASCHINE	PRÜF. LT. STANDARDPP. VP: 1	TR'	TE'	PLAN-STD
10	10	SAEGE-EHG-C	0,00	23,11	1,93
20	622	RNC 700 DREHEN	60,00	120,00	11,00
30	140	ABWÄLZFRÄSEN	30,00	50,00	4,67
40	300029	FDS NEDELISCE HR-40305	0,00	0,00	0,00
50	82	MC/PS95 NC-FRÄSEN VERTIKAL	30,00	10,00	1,33

AUFTRAG	OFFENE RESERVIERUNGEN	TERMIN
308268	10011	1,00 27.10.2017
308357	10011	1,00 23.11.2017
308358	10011	1,00 27.11.2017
308442	10012	1,00 12.12.2017
308443	10010	1,00 12.12.2017

POS	ZP	KOMP.NR./-BEZ./ZERT.BEM.	PALNR	STL-MENGE	X	GESAMT
10		(sb) RZ21-GGG40D360 RUNDSTANGEN EN-GJS-400-15U ROH WPZ nach EN10204 2.2 DIN: 0.7040 ZF(N/mm2): 370 - 400		704	154,000 MM	5 0,77 M

NC-PROGNR.	ASP	MASCHINE	BEMERKUNG	ERF. AM
1066020	1	MAHO DMU 80 P. FRÄSE		15.04.15
1066021	1	MC/PS95 NC-FRÄSEN VER		16.10.15
4002	1	RNC 700 DREHEN		06.06.16
4003	2	RNC 700 DREHEN		06.06.16
4004	3	RNC 700 DREHEN		06.06.16
2251	1	FNC DREHEN		12.10.17
2252	2	FNC DREHEN		12.10.17
2253	3	FNC DREHEN		12.10.17

Slika 4.5 Primjer popratnice u procesu proizvodnje, izvor: Interna dokumentacija tvrtke Kostwein Proizvodnja strojeva d.o.o.

Na kraju proizvodnog procesa proizvod se pušta u postupak čišćenja koji osigurava da sve zagađujuće tvari iz proizvodnje budu potpuno uklonjene. Pritom se uklanjanju sve naljepnice sa proizvoda, stavlja se zaštita od korozije i na kraju se pristupa pakiranju proizvoda, koje sprečava onečišćenje tijekom transporta i skladištenja.

4.2.2.4. Proces montaže

Upravljanje montažom se sastoji od provjere izvedivosti, planiranja montaže, serijske montaže (planiranje, izrada liste kritičnih dijelova, montaža prototipa, montaža sklopova ili predmontaža, linijska montaža, *blindtest*, završna montaža, testiranje stroja, preuzimanje stroja od strane kupca, izrada potrebne dokumentacije, završno čišćenje, pakiranje i dostava stroja krajnjem kupcu), montaže pojedinačnih strojeva, održavanja strojeva (korektivna i preventivna održavanja strojeva koja podrazumijeva demontažu istrošenih ili dijelova u kvaru te izradu i ugradnju novih dijelova). Odgovorna funkcija: menadžment montaže i projekt menadžment.

Važni čimbenici za funkcioniranje procesa montaže jesu: okruženje (čistoća prostora, karakteristike poda, stropa, zidova, vrata i prozora, odgovarajuća ventilacija i prilazni put), oprema za montažu, logistika (rukovanje dijelovima, pakiranje, skladištenje, komisioniranje), pravila rada osoblja i prepoznavanje rizika (prisutnost prašine, abrazije opreme za montažu, nečisto pakiranje, štetočine).

U fazi pripreme montaže utvrđuje se popis zadataka i potrebne opreme, planiraju se potrebni resursi (osoblje, prostor, pomoćni materijal), provjerava se cjelovitost i ispravnost dokumentacije za montažu te se po potrebi traže informacije od voditelja projekta iz projekt menadžmenta.

Potom slijedi faza predmontaže prema zahtjevima kupca uz možebitnu obuku od strane kupca. Vršiti se samopregled dijelova za montažu koji uključuje provjeru funkcionalnosti i cjelovitosti sklopa, označavanje sklopova (zelena oznaka znači potpunost sklopa i potvrdu njegove funkcionalnosti i cjelovitosti, a crvena znači suprotno) i izradu popisa nedostajućih dijelova. Slijedi međuprovjera kao oblik samoprovjere od strane voditelja montaže, koju on vrši neovisno od postupka i procjene montera te po završetku takvog ispitivanja daje odobrenje na uputama za montažu s datumom i potpisom. U slučaju odstupanja izrađuje se pregled grešaka i upisuje se u *Checklistu*, označavaju se neispravni dijelovi sa odgovarajućom naljepnicom, vrši se analiza uzorka kvara i naposljetku ispravak istog. Sva odstupanja treba uključiti u izvještaje i provjeravati za buduće narudžbe.

U fazi završne montaže skidaju se ranije spomenute naljepnice, ali samo iz kompletnih, ispravnih sklopova, dok u slučaju nepotpunih sklopova crvene oznake ostaju. Potom se vrši podmazivanje dijelova montiranog stroja i provjera crijeva i spojeva zbog

mogućeg propuštanja, ispitivanje čvrstoće i funkcionalnosti pneumatičnog i hidrauličnog sustava stroja te testiranje stroja prema zahtjevima kupca. Termin preuzimanja stroja dogovaraju projekt menadžment i kupac. Izrađuju se završna izvješća i pristupa se pakiranju stroja za transport sukladno specifikacijama i dogovoru s kupcem.

Preuzimanje stroja moguće je na dva načina: bez sudjelovanja ili uz sudjelovanje kupca.

a) Kada se preuzimanje vrši bez sudjelovanja kupca, menadžment za upravljanje kvalitetom stavlja za svaki stroj na raspolaganje internu *Checklistu* na server, koju odgovorni voditelj grupe u montaži javno objavljuje na mjestu montiranja. Prije montaže bilo kojeg stroja ili sklopa, odgovorni voditelj grupe daje uputstva vezana za sve točke Checkliste radnicima koji će raditi na dotičnom projektu. Time se osigurava da radnici budu unaprijed informirani oko problema ili nedostataka proteklih projekata. Tijekom montaže radnici ispunjavaju točke po Checklisti što služi kao samokontrola koja odgovara napretku u montaži. Pritom treba poštivati zahtijevane tolerancijske vrijednosti, a ako to nije moguće potrebno je kontaktirati voditelja grupe i s njime pronaći rješenje. Ukoliko ni tada nije moguće riješiti problem, kontaktira se menadžment za kvalitetu koji će poduzeti daljnje korake u svrhu pronalazanja rješenja (npr. reklamacija dobavljaču, dogovor s kupcem o potrebnim promjenama, traženje posebnih dozvola od kupca). Nakon završetka montaže slijedi preuzimanje od strane odgovornog voditelja grupe pomoću interne Checkliste kod stroja. Voditelji grupa su odgovorni za korektnu provedbu preuzimanja zajedno s radnicima te moraju provjeriti točke Checkliste za odgovarajući stroj. Voditelji grupe nose ukupnu odgovornost projekta montaže. U slučaju da se uoče greške, iste treba dokumentirati na Checklisti te informirati menadžment kvalitete. Preuzimanje se smije potvrditi tek nakon provjere i ustanovljene ispravnosti eventualne dorade. Ta potvrda također vrijedi kao dio dozvole za otpremu. Kada su preuzimanja zaključena i potvrđena od strane voditelja grupe, voditelj mehaničke montaže zahtijeva dolazak menadžmenta za kvalitetu radi završnog preuzimanja. Dozvola za otpremu je izdana kada i menadžment kvalitete potvrdi završnu kontrolu. Menadžment kvalitete provjerava kod završenog preuzimanja jesu li ispoštovani i dokumentirani podaci iz Checkliste i drugih dokumenata kod montaže. Te provjere se dokumentiraju u Checklisti, a potom slijedi vizualna kontrola stroja.

b) Kada se preuzimanje vrši uz sudjelovanje kupca, mora se prije dolaska kupca slijediti kupčev protokol za preuzimanje kao i svi prethodno opisani koraci oko interne Checkliste.

Zajedno s kupcem vrši se provjera ima li stroj nekih nedostataka i utvrđuju se trenutne mjere, a sve se unosi u protokol preuzimanja. Trenutne mjere moraju biti provedene u najkraćem roku, a provedba se potvrđuje imenom, potpisom i datumom. Ukoliko se trenutne mjere mogu provesti tek nakon odlaska kupca, taj protokol vrijedi kao dogovor pod kojim uvjetima stroj može biti isporučen, što kupac potvrđuje potpisom na protokolu. Ako provedba neke mjere nije izvediva prema donesenim odredbama, mora se naći rješenje s kupcem pismenim putem. Nakon provjere provedenih trenutnih mjera na stroju i dozvole od strane voditelja grupe i menadžmenta kvalitete, na temelju potpisa izdaje se dozvola za otpremu. Osim trenutnih mjera, moguće su i trajne mjere poput reklamacija dobavljaču, internih školovanja ili školovanja kod kupca, radnih i montažnih uputa, upotrebe odgovarajućih alata.

4.2.3. Potporni poslovni proces

Upravljanje dokumentacijom uključuje izdavanje, provjeru i odobravanje obrazaca, interne i eksterne dokumentacije. Odgovorna funkcija: menadžment kvalitete.

Razvoj i dizajn uključuju upravljanje internim nalogima (izrada, provjera, dijeljenje i arhiviranje), upravljanje narudžbama kupaca (prosljeđivanje narudžbi kupaca u odjel prodaje, preuzimanje i provjera dokumentacije od kupca) te upravljanje izmjenama, preinakama i željama kupaca. Ovdje ulazi i upravljanje upitima kupaca za dostavu ponude, izdavanje ponude, moguće promjene ponude, konstrukcija proizvoda. Odgovorna funkcija: menadžment razvoja i dizajna.

Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala uključuje planiranje (kratkoročno, srednjoročno, dugoročno), odabir kandidata prema uvjetima iz natječaja za posao, zapošljavanje i razvoj osoblja te angažiranje vanjskih stručnjaka. Odgovorna funkcija: menadžment upravljanja ljudskim potencijalima.

Upravljanje infrastrukturom podrazumijeva planiranje investicijskih ulaganja u održavanje i zaštitu objekta, strojeva i alata, korištenje mjere opreza (pravila zaštite na radu, zaštite od eksplozije, protupožarne zaštite, zaštite zdravlja radnika, prijevoza opasnih stvari i opasnog otpada).

Planiranje i provođenje audita provode revizori koji moraju pažljivo i prikladno planirati reviziju, obavljati ju ekonomično i učinkovito u interesu klijenta. Moraju točno znati

temeljne standarde, ispravno ih tumačiti i primjenjivati ih, neovisno i nepristrano te na sveobuhvatan i činjeničan način izvještavati o rezultatima njihovog rada, revizije i nalaza te naposljetku donijeti prijedloge za poboljšanja.

Upravljanje opremom za kontrolu kvalitete obuhvaća nabavu i početno umjeravanje opreme, kao i daljnje periodičko umjeravanje. Odgovorna funkcija: menadžment za kvalitetu.

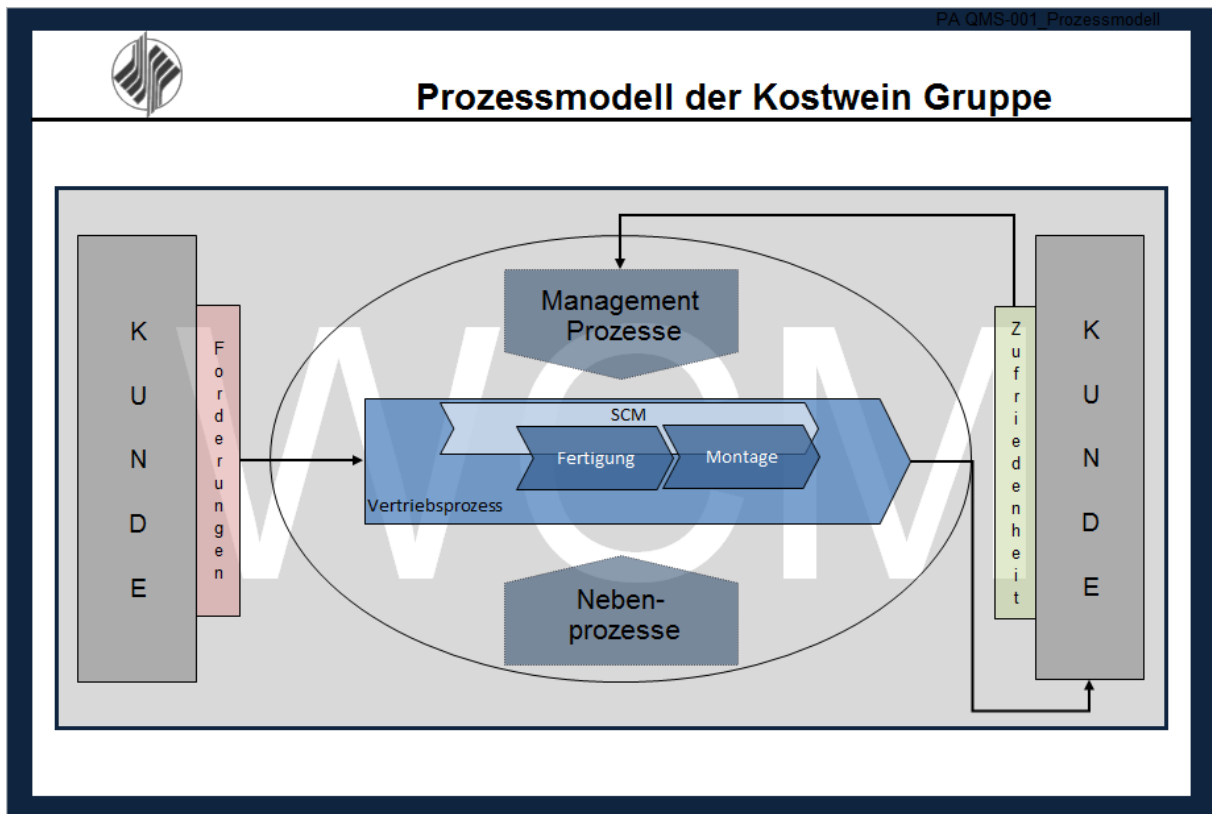
Proces reklamacija obuhvaća reklamacije kupaca uzrokovane procesom proizvodnje, procesom montaže i greškom dobavljača. Mogu biti interne i eksterne. Odgovorna funkcija: menadžment za kvalitetu. Metode koje se koriste za pronalaženje razloga za probleme koji nastaju pri poslovanju, a s ciljem njihova eliminiranja u budućnosti jesu:

a) metoda 5W – postavljanje pet pitanja „zašto“,

b) metoda 8D – D1: imenovanje tima koji će raditi na rješavanju problema, D2: opisivanje problema, D3: poduzimanje trenutnih mjera, D4: određivanje i potvrđivanje razloga zbog kojih je došlo do problema koristeći 5W metodu odnosno Ishikawa dijagram, D5: izbor i provjera korektivnih mjera, D6: provedba korektivnih mjera, D7: sprečavanje ponavljanja pogrešaka, D8: ocjenjivanje postignutih rezultata,

c) Ishikawa dijagram – metoda za analizu problema koja se sastoji od nekoliko koraka: opis problema, definicija skupina razloga problema (glavni i posebni razlozi) i to obično putem metode 5W, odabir najvjerojatnijih razloga, provjera njihove točnosti, prijedlozi za rješenja i realizacija idealnog rješenja u praksi uslijed čega nestaje razlog problema i on se time rješava.

Opisani poslovni procesi tvrke Kostwein d.o.o. mogu se prikazati na slijedećoj slici:



Slika 4.6 Procesni model Kostwein grupe, izvor: <http://intranet.kostweingroup.intern/kostwein-intranet/>

5. ZAKLJUČAK

Uspješnost odvijanja svakog poslovnog procesa ovisi o djelotvornosti organizacije njegovih poslovnih funkcija. Ukupan zadatak svake organizacije realizira se posredovanjem poslovnih funkcija, kao sredstvom i načinom ostvarivanja posebnih zadataka u organizaciji.⁵⁶ Potrebno je u organizaciji raditi na ravnomjernom razvijanju svih poslovnih funkcija jer nijedna od njih nije manje ili više vrijedna od druge, tako da će ona funkcija koja je najslabije razvijena automatski ograničavati uspješnost organizacije kao cjeline. Poslovne funkcije su sastavni dio svakog poslovnog procesa u organizaciji i njihovo uspješno odvijanje izravno utječe na opstanak i funkcioniranje čitave organizacije.

Kada se pokušava odgovoriti na pitanje što je procesno orijentirana organizacija, menadžeri je vide kao skup procesa. U takvoj organizaciji i dalje postoji funkcionalna podjela na organizacijske jedinice, ali je cilj maksimizirati efikasnost procesa, a ne efikasnost organizacijske jedinice. Organizacijske jedinice procesima osiguravaju zaposlenike, znanje i menadžerske vještine. Upravlja se cijelim procesima, a organizacijske jedinice se nagrađuju za doprinos uspješnom izvršenju procesa.

Orijentacijom na poslovne procese organizacija se približava svojim kupcima te na taj način povećava svoju organizacijsku uspješnost i konkurentnost na tržištu. Poslovne procese potrebno je gledati kao izvor spomenute konkurentske prednosti jer ako organizacija radi na unapređenju svojih poslovnih procesa, time stvara promjene u tržišnom položaju konkurenata.

Iako je koncept procesa ključan za razumijevanje i obavljanje poslova unutar i između organizacija, još uvijek poslovni procesi nisu u potpunosti prihvaćeni kao temeljni organizacijski oblik povezivanja, već se u većini poduzeća uglavnom koriste kao sekundaran, manje formalan način organizacije poslovnih aktivnosti.⁵⁷ To se događa zbog problema nedovoljnog razumijevanja osnovnih značajki poslovnih procesa kako od strane menadžera tako i od strane zaposlenika.

Na primjeru obavljanja poslovnih funkcija odnosno odvijanja poslovnih procesa u poduzeću obrađenom u ovom radu vidljivo je kako međusobna povezanost i usklađenost poslovnih funkcija pridonose uspješnom obavljanju djelatnosti tvrtke, čemu svjedoče brojna priznanja i nagrade za kvalitetu rada ove ugledne obiteljske tvrtke. Primjetno je kako je tvrtka

⁵⁶ Sikavica; Novak, op. cit. (bilj. 7)., str. 733.

⁵⁷ Sikavica; Hernaus, op.cit. (bilj. 41), str. 320.

više orijentirana na procesni pristup poslovanju negoli na funkcijski. Uspjehu tvrtke i njenom održivom rastu svakako pridonosi ulaganje u nove tehnologije te stalna edukacija i usavršavanje zaposlenih kako na samom radnom mjestu tako i u pogonima izvan zemlje.

U Varaždinu, 06.02.2018.



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, MARKO DVORSKI (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PROCESNI PRISTUP POSLOVNIH FUNKCIJA NA PRIMERU KONKRETNOG PODVEŠĆA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Marko Dvorski

(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, MARKO DVORSKI (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PROCESNI PRISTUP POSLOVNIH FUNKCIJA NA PRIMERU KONKRETNOG PODVEŠĆA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Marko Dvorski

(vlastoručni potpis)

6. POPIS LITERATURE

1. Sikavica, Pere, Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, 2011.
2. Sikavica, Pere; Novak, Mijo, Poslovna organizacija, Zagreb, Informator, 1999.
3. Žugaj, Miroslav; Šehanović, Jusuf; Cingula, Marijan, Organizacija, Varaždin, TIVA, 2004.
4. Ferišak, Vilim, Nabava: politika, strategija, organizacija, management, Zagreb, vlast. nakl., 2006.
5. Medvešček, Ivo, Organizacija nabave: ekonomika, organizacija, metodika i tehnika, Zagreb, „Privreda“, 1962.
6. Žugaj, Miroslav, Organizacija proizvodnje: izvodi iz predavanja, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 1976.
7. Aurer-Jezerčić, Indira, Sigurnost i zaštita na radu, Kemija u industriji, vol. 64., br. 1 – 2, 2015.
8. Šamanović, Josip, Prodaja, distribucija, logistika: teorija i praksa, Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2009.
9. Medvešček, Ivo, Organizacija prodaje (Ekonomika, organizacija i poslovanje), Zagreb, „Panorama“, 1966.
10. Sikavica, Pere; Hernaus, Tomislav, Dizajniranje organizacije, Zagreb, Novi Informator, 2011.

Izvori s interneta:

1. www.evison.hr, dostupno 18.09.2017.
2. www.efzg.hr, dostupno 18.09.2017.
3. www.koris.hr, dostupno 19.09.2017.
4. www.velegs-nikolatesla.hr, dostupno 29.09.2017.
5. www.vup.hr, dostupno 29.09.2017.
6. www.bib.irb.hr, dostupno 04.10.2017.
7. www.kostwein.at, dostupno 28.11.2017., 11.12.2017.
8. <http://intranet.kostweingroup.intern/kostwein-intranet/>, dostupno 11.12.2017., 17.12.2017.

7. POPIS ILUSTRACIJA

7.1. Popis slika

Slika 2.1 Raščlanjivanje i grupiranje zadataka u organizaciji, izvor: P. Sikavica: Organizacija, Zagreb, 2011.	4
Slika 2.2 Posebni zadaci organizacije, izvor: P. Sikavica: Organizacija, Zagreb, 2011	8
Slika 2.3 Proces istraživanja proizvoda, izvor: P. Sikavica; M. Novak, Poslovna organizacija, Zagreb, 1999.	10
Slika 2.4 Organizacijska shema nabavne funkcije, izvor: P. Sikavica; M. Novak, Poslovna organizacija, Zagreb, 1999.	21
Slika 2.5 Organizacijska shema prodajne funkcije, izvor: P. Sikavica; M. Novak, Poslovna organizacija, Zagreb, 1999.	28
Slika 2.6 Ustrojstvo financijske funkcije, izvor: M. Žugaj,; J. Šehanović; M. Cingula, Organizacija, Varaždin, 2004.	30
Slika 3.1 Način djelovanja poslovnog procesa, izvor: imi.fon.bg.ac.rs	34
Slika 3.2 Osnovna podjela poslovnih procesa, izvor: P. Sikavica; T. Hernaus, Dizajniranje organizacije, Zagreb, 2011.....	36
Slika 4.1 Struktura tvrtke Kostwein d.o.o., izvor: www.kostwein.at.....	42
Slika 4.2 Popis certifikata i nagrada tvrtke Kostwein d.o.o., izvor: www.kostwein.at.	43
Slika 4.3 Prikaz poslovnih procesa unutar tvrtke Kostwein d.o.o., izvor: izrada autora rada prema informacijama preuzetima s www.kostwein.at.	45
Slika 4.4 Odgovorne funkcije u procesu odabira dobavljača tvrtke Kostwein d.o.o., izvor: http://intranet.kostweingroup.intern/kostwein-intranet/	49
Slika 4.5 Primjer popratnice u procesu proizvodnje, izvor: Interna dokumentacija tvrtke Kostwein Proizvodnja strojeva d.o.o.....	52
Slika 4.6 Procesni model Kostwein grupe, izvor: http://intranet.kostweingroup.intern/kostwein-intranet/	57

7.2. Popis tablica

Tablica 2.1 Klasifikacija funkcija	6
Tablica 2.2 Temeljne razlike između personalne i funkcije upravljanja ljudskim potencijalima	15
Tablica 3.1 Pregled vrsta poslovnih procesa	37
Tablica 3.2 Razlike između funkcijskog i procesnog pristupa poslovanju	40