

# SPECIFIČNOSTI RADA POSLOVNIH FUNKCIJA I OBAVLJANJA POSLOVNIH PROCESA PODUZEĆA MGK - PACK D.D.

---

**Filipović, Oto**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic in  
Pozega / Veleučilište u Požegi**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:808666>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-26**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in  
Pozega Graduate Thesis Repository](#)



# VELEUČILIŠTE U POŽEGI



OTO FILIPOVIĆ, 6541

## **SPECIFIČNOSTI RADA POSLOVNIH FUNKCIJA I OBAVLJANJA POSLOVNIH PROCESA PODUZEĆA MGK - PACK D. D.**

***ZAVRŠNI RAD***

Požega, 2016. godine



VELEUČILIŠTE U POŽEGI  
DRUŠTVENI ODJEL  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVA

**SPECIFIČNOSTI RADA POSLOVNIH FUNKCIJA I  
OBAVLJANJA POSLOVNIH PROCESA PODUZEĆA  
MGK - PACK D. D.**

*ZAVRŠNI RAD*

**IZ KOLEGIJA: ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE**

MENTOR: mr.sc. Hrvoje Budić

STUDENT: Oto Filipović

Matični broj studenta: 6541

Požega, 2016. godine.

## **SAŽETAK**

Tema ovog rada su specifičnosti rada poslovnih funkcija i obavljanja poslovnih procesa u poduzeću MGK - PACK d.d. za proizvodnju ambalaže Rijeka. Da bi se pobliže objasnile specifičnosti rada poslovnih funkcija i obavljanja poslovnih procesa u analiziranom poduzeću, nužno je opisati same pojmove organizacijske strukture, značaj dizajniranja iste, kao i finu isprepletenost i sveobuhvatnost veza i odnosa svih čimbenika unutar poduzeća.

Pored organizacijske strukture, posebna pozornost je posvećena definiranju organizacije poslovnih funkcija unutar poduzeća, kao i samoj organizaciji i specifičnostima poslovnih funkcija unutar organizacijske strukture poduzeća.

U prvom dijelu rada obrađen je značaj dizajniranja organizacijske strukture poduzeća u suvremenim tržišnim uvjetima, te sastavni elementi koji čine organizacijsku strukturu poduzeća.

Drugi dio rada obrađuje specifičnosti organizacije poslovnih funkcija poduzeća uz opis pojedinih poslovnih funkcija, da bi se u posljednjem dijelu rada prikazale specifičnosti organizacije poslovnih funkcija i obavljanja poslovnih procesa na konkretnom primjeru, poduzeću MGK - PACK d.d. za proizvodnju ambalaže iz Rijeke.

## **KLJUČNE RIJEČI:**

- Organizacijska struktura poduzeća
- Elementi organizacijske strukture
- Organizacija poslovnih funkcija
- Poslovne funkcije

## **SUMMARY**

The subject of this paper are specific conditions of performance of business functions and performance of business processes in the MGK - PACK d.d. packaging product manufacturing company in Rijeka. In order to explain specific characteristics of the work of business functions and performance of business processes in the analysed enterprise, it is necessary to describe the terms of the organisational structure themselves, the significance of its design, as well as fine intertwining and comprehensiveness of interlinking and relations among all factors within the enterprise.

In addition to the organisational structure, special attention is paid to defining of organisation of the business functions within the company, as well as to the organisation itself and specific properties of the business functions within the company's organisational structure.

The first part of the paper addresses the significance of design of the company's organisational structure in modern market conditions, and components of the company's organisational structure.

The second part of the paper addresses specific characteristics of organisation of the company's business functions and provides a description of individual business functions. In the final part of the paper, specific properties of organisation of business functions and performance of business processes are discussed using the MGK - PACK d.d. packaging product manufacturing company based in Rijeka as an example.

## **KEYWORDS:**

- Company's organisational structure
- Elements of the organisational structure
- Organisation of business functions
- Business functions

## **SADRŽAJ:**

1. UVOD.....	1
2. ZNAČAJ DIZAJNIRANJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODUZEĆA U SUVREMENIM TRŽIŠNIM UVJETIMA.....	2
2.1. Važnost kombinacijsko - koordinacijskih odnosa vanjskih i unutarnjih činitelja oblikovanja organizacije za dinamičku stabilnost organizacije.....	3
2.1.1. Važnost kombinacijsko - koordinacijskih odnosa vanjskih i unutarnjih činitelja oblikovanja organizacije za dinamičku stabilnost organizacije.....	4
2.1.2. Organizacija ljudskih potencijala.....	5
2.1.3. Raščlanjivanje zadatka sve do pojedinosti.....	6
2.1.4. Organizacija unutarnjih odnosa.....	8
2.1.5. Utvrđivanje vremenskog redoslijeda poslova.....	8
3. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE POSLOVNIH FUNKCIJA PODUZEĆA.....	10
3.1. Funkcija istraživanja i studija proizvoda.....	10
3.2. Razvojna funkcija.....	12
3.3. Nabavna funkcija.....	13
3.3.1. Značenje i zadaci nabavne funkcije.....	13
3.3.2. Organizacija nabavne funkcije.....	15
3.4. Proizvodna funkcija.....	16
3.4.1. Pojam i značenje proizvodne funkcije.....	16
3.4.2. Organizacija proizvodnje.....	16
3.5. Prodajna funkcija.....	18
3.5.1. Značenje i zadaci prodajne funkcije.....	18
3.5.2. Organizacija prodaje.....	19
3.6. Financijska funkcija.....	20
3.7. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima.....	21
4. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE POSLOVNIH FUNKCIJA U MGK - PACK d.d. RIJEKA.....	23
4.1. Funkcija istraživanja i studija proizvoda.....	24
4.2. Razvojna funkcija.....	25
4.3. Nabavna funkcija.....	26
4.3.1. Odjel strateške nabave.....	28
4.3.2. Odjel nestrateške nabave.....	28

4.3.3. Odjel skladištenja i transporta.....	29
4.4. Proizvodna funkcija.....	29
4.4.1. Odjel pripreme proizvodnje.....	30
4.4.2. Odjel osnovne proizvodnje.....	30
4.4.3. Odjel završne proizvodnje.....	31
4.4.4. Odjel održavanja.....	33
4.5. Prodajna funkcija.....	34
4.6. Financijsko-računovodstvena funkcija.....	36
5. ZAKLJUČAK.....	38
6. POPIS LITERATURE.....	39



# 1. UVOD

Cilj ovog rada je prikazati sličnosti, odnosno razlike u organizacijskoj strukturi poduzeća i obavljanju poslovnih funkcija između teoretskog modela i konkretnog primjera poduzeća koje ima ustrojenu vlastitu organizacijsku strukturu, kao i svoj specifičan način organizacije poslovnih funkcija i načina obavljanja poslovnih procesa.

Kao primjer za prikaz gore navedenog obrađeno je poduzeće MGK PACK d.d. za proizvodnju ambalaže, smješteno u Industrijskoj zoni Kukuljanovo nadomak Rijeke.

MGK - PACK d.d. osnovano je 1953. godine kao Tvornica ambalaže Milana Smokvine Tvrdog u Kostreni pored Rijeke, da bi kroz godine mijenjalo imena i lokaciju na kojima posluje, te 1993. godine dobiva svoje sadašnje ime, a 2000. godine seli na konačnu lokaciju na kojoj i danas posluje, Industrijsku zonu Kukuljanovo.

MGK - PACK d.d. je danas vodeći hrvatski proizvođač limene ambalaže za prehrambenu i kemijsku industriju, sa kompleksnom organizacijskom strukturom i ustrojenom većinom poslovnih funkcija, što ga čini vrlo dobrim primjerom za prikaz načina organizacije poslovnih funkcija i obavljanja poslovnih procesa u „realnom sektoru“.

Da bi se prikazale sličnosti, odnosno razlike između teoretskog i praktičnog modela organizacijske strukture i obavljanja poslovnih funkcija, u prvom dijelu rada opisan je teoretski model koji govori o značaju dizajniranja organizacijske strukture poduzeća u suvremenim tržišnim uvjetima, kao i svaki od elemenata organizacijske strukture.

Drugi dio rada obrađuje organizaciju poslovnih funkcija poduzeća, kao i detaljniji opis najvažnijih poslovnih funkcija pojedinačno, s ciljem kako bi se pobliže objasnio njihov značaj, kao i njihove specifičnosti, ali i međusobna povezanost unutar organizacije.

U posljednjem dijelu rada obrađen je ustroj i način obavljanja poslovnih funkcija u poduzeću MGK - PACK d.d. s naglaskom na prikaz i objašnjenje načina rada te organizacije pojedinih sektora unutar poduzeća koji obavljaju određene poslovne funkcije, kao i korelaciju između istih s ciljem poboljšanja efikasnosti poslovanja.

## 2. ZNAČAJ DIZAJNIRANJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODUZEĆA U SUVREMENIM TRŽIŠNIM UVJETIMA

Organizacijska struktura najvažniji je dio svake organizacije, svakog poduzeća. To je sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka. Svaka organizacija i poduzeće imaju svoju strukturu. Organizacijska struktura uspoređuje se s anatomijom živih organizama, pa se često govori o anatomiji organizacije, odnosno anatomiji poduzeća. Ona je dinamičan element organizacije poduzeća, čini jedinstvo svih dijelova poduzeća i integrira uporabu svih resursa u organizaciji. Izbor organizacijske strukture nije slučajna, determiniran je čimbenicima organizacije (Ekonomski leksikon, 1995; 629).

Brojne su definicije organizacijske strukture, ovisno o poziciji istraživanja, pa tako Ž. Dulčić (1992; 145-150) navodi više definicija po kojima organizacijska struktura predstavlja:

- “ 'model odnosa' (Kast i Rosenzweig, Janičijević),
- 'sveukupnost veza i odnosa' (Novak),
- 'fundamentalni element organizacije poduzeća' (Brusa),
- 'polupermanentno i statično uređenje' (Ansoff),
- 'ustrojstvo, odnosno svrsishodan raspored organizacijskih potencijala' (Ivanko),
- 'sredstvo za vođenje firme' (Whitlock, Krumme i Crivelone),
- 'način dekompozicije ukupnog zadatka poduzeća' (J. Galbraith),
- 'suma načina na koji organizacija dijeli posao na različite zadatke i zatim postiže koordinaciju između njih' (Mintzberg),
- 'jedinstveni sistem svih organizacijskih dijelova poduzeća... sredstvo za integralnu upotrebu svih postojećih resursa u organizaciji.... sistem odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka' (Poslovni rječnik, Masmedia, 1991.)".

Ipak, jedna od najviše citiranih i vjerojatno najprihvatljivija definicija organizacijske strukture glasi: "Organizacijska struktura poduzeća podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje, odnosno poslovanja" (Novak, 1989; 152).

Kako je već navedeno, organizacijska struktura je najvažniji dio svake organizacije i njeno pravilno dizajniranje je od vitalnog značaja za uspješno funkcioniranje organizacije, odnosno poduzeća, a posebice u suvremenim tržišnim uvjetima nesmiljene konkurencije i ubrzanog tehnološkog napretka.

## 2.1. Važnost kombinacijsko - koordinacijskih odnosa vanjskih i unutarnjih činitelja oblikovanja organizacije za dinamičku stabilnost organizacije

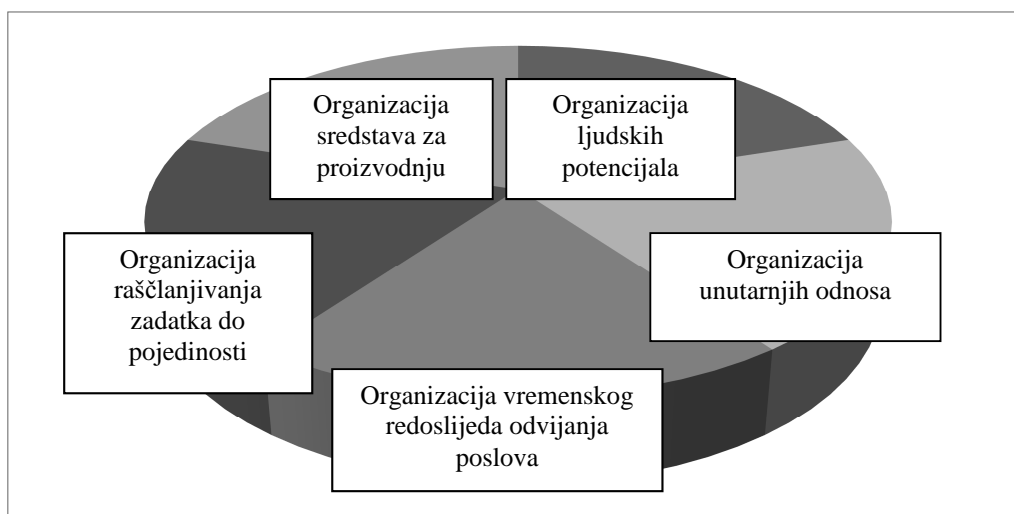
Iz razloga što je organizacijska struktura, kao i organizacija sama, dinamička kategorija koja se stalno mijenja i aktualizira, ista se ne može postaviti jednom zauvijek, nego ju je potrebno prilagođavati aktualnoj situaciji i tržišnim kretanjima, u kraćim, ili dužim vremenskim razmacima. Pravilo je da su razdoblja između promjena organizacijske strukture bitno kraća u tehnološki naprednijim organizacijama gdje se i sama tehnologija brže mijenja, nego u tradicionalnim proizvodnim granama.

Na svaku organizaciju djeluje čitav niz unutarnjih i vanjskih čimbenika. Pod vanjskim čimbenicima smatramo utjecaj okoline na organizaciju (politički i pravni čimbenici, globalizacija, integracijski procesi, društveno-kulturni čimbenici, konkurencija, kupci, dostupnost tehnologije...), te oni kao takvi predstavljaju svojevrsan okvir koji determinira vanjske uvjete u kojima organizacija funkcionira, kako na lokalnoj, tako i na globalnoj razini.

Prema Novaku, a kako navodi Sikavica (1993; 109-111), organizacijsku strukturu poduzeća čine slijedeći elementi:

- a) organizacija sredstava za proizvodnju i racionalno uređenje prostora,
- b) organizacija ljudskih potencijala,
- c) organizacija raščlanjivanja ili podjele zadataka sve do pojedinosti,
- d) organizacija unutarnjih odnosa i
- e) organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova.

**Slika 1.** Organizacijska struktura poduzeća.



Izvor: Prilagođeno prema: Žugaj et al. (2004; 216)

Budući da na vanjske čimbenike organizacija ima minimalan, ili najčešće nikakav utjecaj, posebna pozornost se mora pokloniti unutarnjim čimbenicima na koje organizacija može utjecati i mijenjati ih prema svojim trenutnim potrebama. Ispravnom evaluacijom unutarnjih čimbenika organizacija može minimalizirati eventualni negativan učinak vanjskih čimbenika na koje nema utjecaj i osigurati svoju dinamičku stabilnost.

Upravo iz navedenog je vidljiva važnost kombinacijsko - koordinacijskih odnosa vanjskih i unutarnjih čimbenika za dinamičku stabilnost organizacije, budući da su bez pravilno postavljenih odnosa između unutarnjih i vanjskih čimbenika, uspješno funkcioniranje i stabilnost organizacije vrlo upitni.

### 2.1.1. Organizacija sredstava za proizvodnju i racionalno uređenje prostora

Organizacija sredstava za proizvodnju i racionalno uređenje prostora, kao prvi čimbenik organizacijske strukture, kako navode Žugaj et al. (2004; 216) podrazumijeva slijedeće:

- „strukturu i korištenje opreme, njeno prilagođavanje izvršenju proizvodnih zadataka,
- racionalno korištenje i izgradnju poslovnih prostora,
- organizaciju unutarnjeg transporta i izgradnju prometnica,
- poboljšanje uvjeta rada i dr.“

U nekadašnjim vremenima kada se tehnologija nije razvijala i mijenjala tako brzo kao danas, pa je samim tim i potreba za uvođenjem nove opreme i strojeva, odnosno sredstava za proizvodnju, bila daleko rjeđa pojava nego u moderno vrijeme, sredstva za proizvodnju se nisu smatrala čimbenikom organizacijske strukture.

Prema Žugaju et al. (2004; 217) „organizacija poduzeća dugo vremena poistovjećivala se s organizacijom rukovođenja u njemu. Trebalo je proći dosta vremena da bi se shvatilo da je organizacija poduzeća cjelokupan proces usklađivanja svih dijelova produkcije. Dostizanje poslovnih ciljeva poduzeća ovisi o permanentnom usklađivanju sredstava proizvodnje s drugim elementima organizacijske strukture. Djelatnost poduzeća utječe na izbor opreme, a bira se ona oprema koja odgovara uspostavljenoj tehnologiji i ekonomiji poduzeća. Time izbor opreme postaje i organizacijski problem u svim fazama: nabavljanja, postavljanja i korištenja. On je polazna točka bilo da se radi o osnivanju, rekonstrukciji ili modernizaciji poduzeća. Pred opremu se postavljaju i jasni uvjeti koje ona mora ispunjavati.“

Prema M. Novaku i P. Sikavici (1992; 163) oprema:

- “omogućuje postizanje uštede u vremenu ili radu,
- osigurava veću preciznost,
- ima točno zahtjevni režim i stupanj rada,
- ne zahtijeva pretjerane popravke i održavanje i
- da su joj manji troškovi upotrebe”.

Iz njihovih navoda potpuno je razvidno da oprema, odnosno sredstva za proizvodnju čine vrlo bitan čimbenik organizacijske strukture poduzeća, kao i raspored same opreme koji treba biti optimalno usuglašen s postojećim kapacitetima poslovnog prostora, konfiguracijom terena, prometnom infrastrukturom i ostalim prostornim čimbenicima.

### 2.1.2. Organizacija ljudskih potencijala

Organizacija ljudskih potencijala, ili faktora kako navodi Sikavica (1993; 111) „obuhvaća sve probleme vezane za formiranje kolektiva zaposlenih i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini.“

Prema Žugaju et al. (2004; 218), organizacija ljudskih potencijala obuhvaća pitanja koja se odnose na:

- „sastav kolektiva,
- na integraciju kolektiva,
- na uvjete rada i života poduzeća, te na one probleme koji iz njih proizlaze, kao što su frustracija, fluktuacija, izbor, izobrazba, motivi i zainteresiranost za rad i dr.“

Svako poduzeće da bi moglo uspješno funkcionirati na ekonomskim osnovama treba ljude, radnike koji će stvarati nova dobra, bilo fizičkim, ili intelektualnim radom. Za poslovni uspjeh, pored ostalih čimbenika organizacijske strukture, organizacija ljudskih potencijala predstavlja posebno važan čimbenik, budući da se razlikuje od ostalih čimbenika samom činjenicom da radnici sudjeluju u procesu proizvodnje stvaralački i aktivno, za razliku od sredstava za proizvodnju koja imaju pasivnu ulogu, odnosno omogućuju radnicima da ostvare svoj kreativni i stvaralački potencijal.

Upravo iz navedene činjenice, organizacija ljudskih potencijala u svakom poduzeću je izuzetno kompleksno pitanje, jer je svaki radnik individua za sebe, o čijim željama, potrebama

i afinitetima treba voditi računa, uz istovremenu težnju ostvarenju zadanim ciljevima i interesima poduzeća.

Organizacija radnog kolektiva predstavlja najveći izazov pri izgradnji organizacijske strukture poduzeća, upravo zbog individualnosti svakog pojedinog radnika kojeg je potrebno povezati s drugim radnicima kako bi kao skup ljudi međusobno povezanih zajedničkim interesima radili na realizaciji zajedničkog zadanog cilja.

Najučinkovitiji način formiranja radnog kolektiva je putem sistematizacije radnih mjesta, koja točno propisuje djelokrug djelovanja i ovlasti, odnosno opis radnih zadataka koje svaki pojedini radnik treba izvršavati na svom radnom mjestu, kao i zahtjeve kojima isti taj radnik mora udovoljiti da bi obavljao posao propisan sistematizacijom radnih mjesta.

Organizaciji ljudskih potencijala se u zadnje vrijeme pridaje sve veće značenje u organizacijskoj strukturi poduzeća jer su ljudi i njihova sposobnost, bez obzira na značaj sredstava za proizvodnju, ipak najvažniji čimbenik poslovnog uspjeha što potvrđuju nebrojeni primjeri iz prakse uspješnih poduzeća koja su uspješna upravo zbog toga što su prepoznala važnost ljudskih potencijala i ulaganja u zaposlene, bilo kroz dodatnu edukaciju, bilo kroz kvalitetno razrađene modele motiviranja zaposlenika.

O važnosti ljudskih potencijala možda najbolje govori poznata izjava T. J. Watsona, osnivača IBM-a, koji je rekao: „Uzmite mi tvornice, spalite mi zgrade. Ostavite mi samo ljude da započnem sve ispočetka...“

### 2.1.3. Raščlanjivanje zadatka sve do pojedinosti

Raščlanjivanje zadatka sve do pojedinosti predstavlja treći element organizacijske strukture koji uključuje podjelu na pojedinačne i posebne zadatke, te po svojoj prirodi obuhvaća slijedeće:

- utvrđivanje organizacijskih jedinica, ili mjesta na kojima se obavljaju posebni i pojedinačni zadaci,
- uspostavljanje funkcije radnih mjesta i organizacije funkcija i
- determiniranje graničnih funkcija.

Pri klasičnoj podjeli posla, odnosno ukupnog zadatka, ista se odnosi na organizaciju divizija, sektora, službi, radnih grupa i drugih oblika organizacijskih jedinica unutar poduzeća, ovisno o tipu poduzeća i njegovoj ukupnoj organizaciji, pri čemu je posebno bitno

voditi računa o pitanju, kako navode Sikavica i Novak (1992;187), „kako i koliko duboko ići u raščlanjivanju i grupiranju zadataka“.

Raščlanjivanje ukupnog zadatka na posebne zadatke predstavlja prije svega uspostavljanje organizacije poslovnih funkcija unutar cjelokupne organizacijske strukture poduzeća, koje će svojim međudnosom i zajedničkim djelovanjem omogućiti optimalno obavljanje proizvodnog procesa i dovesti do ostvarenja ukupnog zadatka.

Pri raščlanjivanju i organiziranju poslovnih funkcija najveći ulogu igraju slijedeći čimbenici:

- broj i kvalifikacijska struktura zaposlenih u poduzeću,
- sredstva koja stoje na raspolaganu u realizaciji zadataka funkcije,
- granična područja funkcija,
- organizacijska koncepcija i
- oblik organizacije poduzeća.

Iz gore nabrojanog može se zaključiti da organizacija poslovnih funkcija uvelike ovisi o navedenim čimbenicima, budući da se iste poslovne funkcije ne mogu organizirati (ili bar ne na isti način) u poduzeću od deset zaposlenih i onom koje zapošljava nekoliko stotina radnika, što je u izravnoj korelaciji i s graničnim područjima funkcija, koje će u manjem poduzeću biti manje raščlanjene, tj. poslovne funkcije mogu biti obuhvatnije, npr. zajednička poslovna funkcija nabave i prodaje, računovodstva i financija i slično.

Prema Žugaju et al. (2004; 219), poslovnu funkciju čini „skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja poseban zadatak poduzeća“, iz čega proizlazi i najčešća podjela poslovnih funkcija u modernim poduzećima:

- funkcija istraživanja i studija proizvoda,
- razvojna funkcija,
- proizvodna funkcija,
- kadrovska funkcija,
- nabavna funkcija,
- prodajna funkcija,
- funkcija marketinga i

- računovodstvena funkcija.

Pri ustrojavanju organizacije poslovnih funkcija potrebno je voditi brigu o nekoliko načela, od kojih je posebno bitno načelo definiranja funkcija koje su Wehrich i Koontz (1994; 345) formulirali na slijedeći način: „Što su jasnije definirani rezultati koji se očekuju od nekog položaja ili odjela, aktivnosti koje mora poduzeti i delegirane mu organizacijske ovlasti, i što bolje on razumije odnose s drugim položajima u pogledu ovlasti i informiranja, to će odgovorni pojedinac moći adekvatnije pridonijeti postizanju ciljeva poduzeća”.

#### 2.1.4. Organizacija unutarnjih odnosa

Organizacija unutarnjih odnosa, kao četvrti čimbenik organizacijske strukture poduzeća, u svojoj suštini se bavi problematikom organizacije upravljanja i organizacije rukovođenja, uključujući sve ostale međusobne odnose u organizaciji, pri čemu se rukovođenje ne promatra s uskog društveno-ekonomskog aspekta kao puka aktivnost upravljanja, nego kako to navode Novak i Sikavica (1992; 222-224) kao „aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva“.

#### 2.1.5. Utvrđivanje vremenskog redoslijeda poslova

Utvrđivanje vremenskog redoslijeda poslova, odnosno organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova, kao peti čimbenik organizacijske strukture poduzeća, osigurava uredno i pravovremeno izvršavanje poslova u skladu s tokom rada u poduzeću, uključujući sva potrebna tehnička i organizacijska sredstva.

Uspješnost izvršavanja zadataka poduzeća direktno je vezano uz optimalnu povezanost svih čimbenika proizvodnje čija međusobna usklađenost u velikoj mjeri ovisi o kvalitetnoj organizaciji vremenskog redoslijeda obavljanja poslova.

Kod nekih, u pravilu jednostavnijih proizvodnih procesa, sam vremenski redoslijed obavljanja poslova je determiniran prirodom samog proizvodnog procesa, dok je kod drugih, složenijih procesa, optimalan vremenski redoslijed obavljanja poslova ozbiljan organizacijski problem, pa čak i ključan čimbenik diferenciranja sličnih poduzeća po pitanju uspješnosti poslovanja.

Potpuno je jasno da će određivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova kod npr. jednog jednostavnog proizvoda koji se proizvodi od malog broja, ili jedne jedine sirovine,



jednostavnim tehnološkim postupkom i prodaje malom broju kupaca, biti potpuno različito od određivanja vremenskog redoslijeda obavljanja poslova unutar poduzeća koje proizvodi veći broj raznih proizvoda koji se proizvode od brojnih različitih sirovina, raznim proizvodnim postupcima i prodaju brojnim kupcima, na različitim tržištima.

### **3. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE POSLOVNIH FUNKCIJA PODUZEĆA**

Za kvalitetno odvijanje poslovnih procesa unutar poduzeća bitnu ulogu imaju poslovne funkcije i njihova organizacija. Poslovne funkcije su se protekom vremena mijenjale i prilagođavale zadacima unutar organizacije. Analizu pojedinih poslovnih funkcija i njihovo značenje sagledati ćemo u nastavku.

#### **3.1. Funkcija istraživanja i studija proizvoda**

U današnje turbulentno vrijeme kada konkurencija nemilosrdno prijeti sa svih strana privrednom subjektu, odnosno poduzeću, nužno je posebnu pažnju pokloniti proizvodu, bilo da je riječ o proizvodu koji već proizvodi, ili koji pak namjerava proizvoditi. Nije jednostavno između niza mogućnosti izabrati pravu, odnosno najbolju, nego je zato potreban sustavan i dugotrajan rad, te se, kako navodi Auren Uris, osnovni problem sastoji u znalačkom predviđanju stvari koje se neće ograničiti na jednostavno protezanje sadašnjih situacija i njihovo projiciranje na budućnost. Novak i Sikavica (1999; 749), pak smatraju da to nije dovoljno da bi se obuhvatio sav utjecaj okolnosti koje se nisu prethodno mogle predvidjeti, nego je potrebno istraživanje kako bi se realno identificirale stvari i događaji, te sagledale potrebe koje će sutra nastati.

Kako navode Sikavica i Novak (1999; 749): „Industrijska istraživanja u najširem smislu, a napose istraživanja proizvoda posebno, omogućuju da poduzeća konkretnije zacrtavaju svoju budućnost, da drže korak s razvojem i da svoju proizvodnju neprestano, ali svrhovito, mijenjaju i usavršavaju. Jer, mnogi proizvodi koji se sada proizvode za desetak se godina vjerojatno neće više proizvoditi ili će barem pretrpjeti znatne promjene. S druge strane, pojavit će se mnogi novi proizvodi koji sada još nisu čvrsto definirani u svim svojim pojedinostima, ali se već naslućuju.“

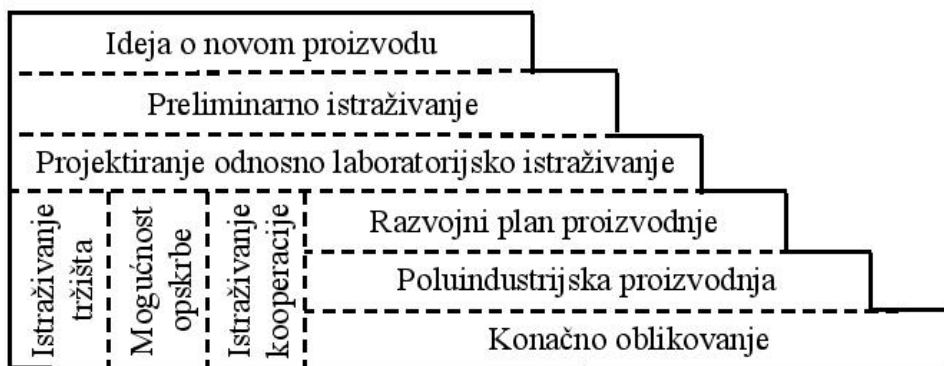
U današnje vrijeme promjene u tehnici i tehnologiji su toliko intenzivne da je potrebno njihovo sustavno praćenje ukoliko ih se želi uočiti. Međutim, mnoga hrvatska poduzeća, ili čak većina njih ne prati taj rast i razvoj već kampanjski radi na razvoju novih proizvoda, zadovoljavaju se postignutim rješenjima, te situacija iz godine u godinu biva sve teže. Zapravo dolazi do njihovog zastoja u razvoju. Sve je manji broj velikih tvrtki, a još je manji broj onih koje rade na razvoju novih proizvoda.

Kako navode Sikavica i Novak (1992; 752), „Industrijska istraživanja obavljaju se radi postizanja osnovnih zadataka poslovanja, u prvom redu zbog potrebe razvoja novog proizvoda, poboljšanja starog proizvoda, ili pronalaženja nove uporabne vrijednosti starog proizvoda, a zatim i zbog toga da se riješe problemi proizvodnog, odnosno tehnološkog procesa u vezi s tim novim rješenjima. Jer, *razvoj proizvoda* najuže je povezan s proizvodnim procesom, s postrojenjima na kojima se taj proces obavlja, kao i s upotrijebljenim materijalom određenih svojstava.“ Istraživanja moraju uzeti u obzir i ekonomičnu proizvodnju proizvoda, odnosno konkurentnost na tržištu.

Proces istraživanja proizvoda sastoji se od 6 faza:

1. ideja o novom proizvodu,
2. preliminarno istraživanje, uključivši patentno istraživanje,
3. preprojektiranje, odnosno laboratorijsko istraživanje,
4. razvoj plana proizvodnje, uključivši i eventualnu kooperaciju,
5. poluindustrijska proizvodnja,
6. konačno ispravljanje i oblikovanje proizvoda.

**Slika 2.** Proces istraživanja proizvodnje.



Izvor: Sikavica, Novak (1993; 485)

Industrijsko oblikovanje sastavni je dio procesa istraživanja i studije proizvoda. Ono traje za vrijeme čitavog procesa istraživanja proizvoda. Prilikom procesa istraživanja potrebno je voditi brigu o troškovima istraživanja jer oni na kraju utječu na cijenu proizvoda.

Organizacija istraživanja može se organizirati na funkcijskoj ili projektnoj razini, a koji će se od ta dva sustava koristiti ovisi od poduzeća do poduzeća. Organizacijska jedinica istraživanja i studija proizvoda ima tri osnovna zadatka: istraživanje, ispitivanje i programiranje.

### 3.2. Razvojna funkcija

Baš kao i funkcija istraživanja i studije proizvoda niti razvojna funkcija nije imala, odnosno nema kod hrvatskih organizacijskih subjekata, poduzeća značenje, odnosno mjesto koje bi joj trebalo pripadati. Kako kažu Sikavica i Novak „danas izgleda gotovo nevjerojatno da treba dokazivati da je razvoj jedna od *temeljnih funkcija*, da zahtjeva najveću moguću sustavnost, poznavanje problema i odgovarajuće zaposlene koji će je obavljati“ (1999; 763).

U modernoj je organizaciji razvojnoj funkciji pripala važnost jednako kao i proizvodnoj, nabavnoj ili funkciji upravljanja ljudskim resursima, ako ne i veća. To nimalo ne iznenađuje jer danas nije moguće spontano razvijati poduzeće, nego je nužno predviđanje koje se pak temelji na najnovijim znanjima i tehnologijama. Svaka organizacija odnosno poduzeće bi trebalo imati razvojnu službu koja će osigurati da poduzeće svoj razvoj temelji na najmodernijim i najekonomičnijim postrojenjima i tehnološkim procesima, odnosno osigurati budućnost poduzeća.

Razvojna funkcija nije isto što i proizvodna funkcija, ili funkcija istraživanja i studije proizvoda iako među njima postoji velika sličnost, odnosno ovisnost. Ovisnost između studije proizvoda i studije razvoja s razvojem znanosti i tehnike postaje sve veća. Kako navode Novak i Sikavica „, proizvodnja novog proizvoda traži, u pravilu, uvođenje novog tehnološkog i proizvodnog procesa, i obratno, nov tehnološki proces rezultira, u pravilu, novim proizvodom“ (1999; 764).

Kako je razvoj poduzeća vrlo kompleksan i usmjeren prema pronalaženju najmodernijih i najracionalnijih rješenja, isti polazi od istraživanja tržišta kako bi se izabrao proces koji sa ekonomskih, tehnoloških, ekoloških i dr. stajališta osigurava određene prednosti. Zadaci studije razvoja dijele se u dvije skupine:

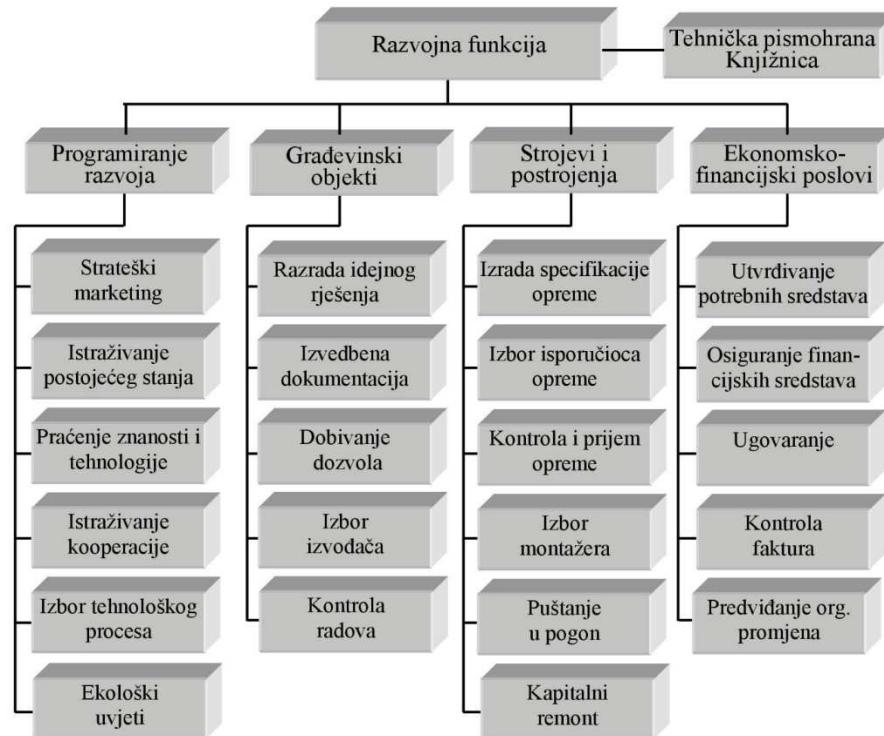
- tehničko-tehnološke zadatke i
- ekonomske zadatke.

Izrada i realizacija programa razvoja nije jednostavna. Može se ostvariti na nekoliko načina. Modernizacijom i proširenjem postojećih kapaciteta, primjenom novih tehnika i tehnologija, uvođenjem nove opreme, poboljšanjem starog, ili uvođenjem novog proizvoda. Na izradu i realizaciju programa razvoja kvaliteta kadrova ima presudnu ulogu, dok u izradi programa valja postaviti realne ciljeve, te voditi računa o dužini trajanja njegove izrade.

Unutar organizacije poduzeća razvojnu funkciju bi trebalo postaviti kao samostalnu službu. Mnoga poduzeća ne poklanjaju dovoljno pažnje razvojnoj funkciji te imaju tek jednog djelatnika koji obavlja te poslove. To će se morati promijeniti ukoliko se planiraju uključiti u

optimalno tržišno poslovanje. Na slici 3. prikazana je organizacijska shema razvojne funkcije - model zaokružene cjeline koji obuhvaća sve bitne poslove vezane za programiranje i izvršenje plana razvoja (Sikavica, Novak, 1993; 501-503).

**Slika 3.** Organizacijska shema razvojne funkcije.



Izvor: Sikavica, Novak (1993; 502)

### 3.3. Nabavna funkcija

Iako se, na prvi pogled, čini kako nabava nije izrazit oblik industrijske proizvodnje, ona je vrlo važna funkcija u organizaciji te ćemo u nastavku više pažnje obratiti na značenje i zadatke nabavne funkcije kao i na samu organizaciju.

#### 3.3.1. Značenje i zadaci nabavne funkcije

Premda se čini kako su proizvodna, ili prodajna funkcija bitno važnije od nabavne funkcije situacija je bitno drugačija. Nabava je posebno važna jer se pogrešne odluke nabave negativno odražavaju na sve ostale aktivnosti u poslovnom procesu i na teškoće prodaje, odnosno na neizbježne gubitke u prodaji (Segetlija, Lamza-Maronić, 2002; 191).

O značenju nabave za poslovanje poduzeća govori i činjenica „da se vrijednost nabavljene robe penje od 50 do 60 i više postotaka od vrijednosti ukupne godišnje proizvodnje“ (Novak, Sikavica, 1992; 399, prema I. Medveščeku). Troškovi materijala imaju najveći udio u ukupnim troškovima poslovanja što u konačnici znači da visina ukupnih troškova, ali u konačnici i dobiti, bitno ovisi o uspješnosti nabave. Niža cijene nabave materijala odraziti će se na sniženje troškova proizvodnje i povećanje profita. Pri nabavi ne treba voditi računa samo o cijeni nego je vrlo bitno obratiti pažnju na kvalitetu i kvantitetu materijala kao i rokove isporuke. Sve ovo ide u prilog značenju nabave, odnosno potvrđuje činjenicu da je nabava funkcija iste važnosti, odnosno da je temeljna funkcija baš kao i proizvodnja i prodaja.

Osnovni zadatak nabavne funkcije prema Novaku i Sikavici je osiguranje harmoničnog toka proizvodnog procesa pravodobnim i ekonomičnim nabavkama potrebnog reprodukcijskog materijala, sirovina i drugog, što u sebi pored poslova koji se odnose na samo kupovanje sirovina i materijala uključuje preuzimanje, uskladištavanje i izdavanje (1992; 399).

Zadaci nabave ovise uz interne mogućnosti organizacije i osoblje nabavne službe i o vanjskim okolnostima, odnosno tržišnim uvjetima pa stoga nabavna služba ima sljedeće zadatke:

1. Istraživanje nabavnog tržišta – s ciljem dobrog poznavanja tržišta i njegovih tendencija,
2. Ispitivanje i usklađivanje zahtjeva za nabavu materijala i opreme kako proizvodnih tako i drugih organizacijskih jedinica,
3. Izrada operativnog plana nabave – specifičan po rokovima, količinama, dobavljačima, načinu transporta za pojedini materijal,
4. Ispitivanje ponuda – najvažniji zadatak koji podrazumijeva analiziranje cijena, rokova, uvjeta plaćanja, načina pakiranja i dr.,
5. Nadzor rokova isporuke – kako se ne bi omeo normalan tijek proizvodnje,
6. Primanje materijala – obuhvaća kvantitativnu, kvalitativnu i računsku kontrolu materijala,
7. Čuvanje materijala – skladištenje i
8. Vođenje evidencije zaliha i briga o ambalaži, njezinom povratu.

Svi navedeni zadaci imaju poveznicu u četiri čimbenika:

- kvaliteta,
- kvantiteta,
- rokovi isporuke i

- cijena.

### 3.3.2. Organizacija nabavne funkcije

Učestalo se nabava smještala uz prodaju u jedan sektor, ali također i uz proizvodnju vjerujući kako takav način organizacije omogućuje učinkovitije veze između nabavnog odjela i prodajnog odnosno proizvodnje. Prema Novaku i Sikavici (1999; 787), na položaj nabavne službe utječu sljedeći čimbenici:

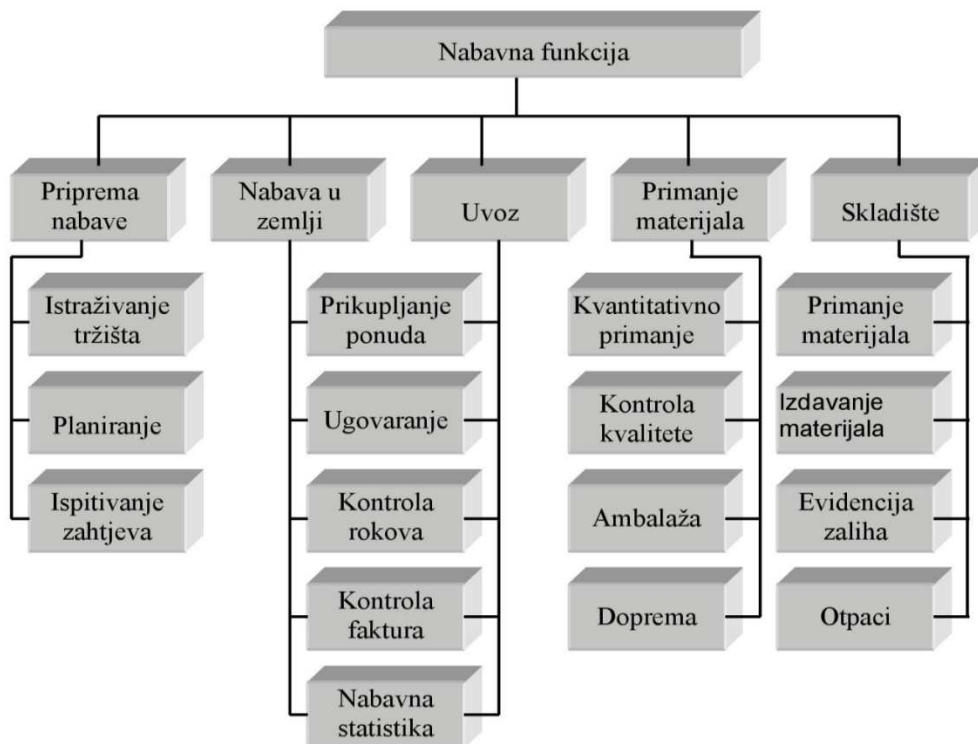
- vrsta, veličina i lokacija organizacije,
- količina i asortiman materijala koji se nabavlja,
- izvori odakle se materijal nabavlja itd.

Sama organizacija nabavne službe izrasta iz zadataka koje obavlja te se može organizirati:

- prema osnovnim zadacima koje nabava obavlja,
- prema materijalima koji se nabavljaju i
- prema geografskom području odakle se nabavljaju materijali,

ali isto tako može biti i kombinirana organizacija.

**Slika 4.** Organizacijska shema nabavne funkcije.



Izvor: Novak, Sikavica (1992; 404)

### 3.4. Proizvodna funkcija

Proizvodnja je oduvijek zauzimala značajno mjesto u organizaciji poduzeća. Ona je vjerojatno najsloženija djelatnost u proizvodnoj organizaciji. Njeno značenje i organizacija detaljnije se opisuje u nastavku.

#### 3.4.1. Pojam i značenje proizvodne funkcije

Kako joj i sam naziv kaže proizvodna funkcija ima zadatak proizvoditi određenu vrstu proizvoda u određenoj količini i kvaliteti, u određeno vrijeme s minimalnim troškovima, a sve u skladu sa karakteristikama osnovnih sredstava i kvalifikacijom zaposlenika. Da bi se zadatak proizvodnje uspješno realizirao potrebno je kako navode Novak i Sikavica (1999; 791) „paziti da se osigura kontinuitet proizvodnje takvim raspoređivanjem zadataka koji će omogućiti maksimalno korištenje proizvodnih kapaciteta, odnosno svođenje 'mrtvog vremena' na minimum, ili na njegovo potpuno odstranjivanje“. Nadalje, potrebno je postići usklađenost radnih mjesta, eliminirati uska grla, te ekonomično koristiti reprodukcijски materijal i energiju.

Zadatak proizvodne funkcije je vrlo opsežan te je potrebno proizvodnju rasteretiti svih drugih zadataka koji nisu usko vezani uz neposredan proces proizvodnje. Proizvodnja ipak treba biti povezana i usklađena sa svim tim drugim funkcijama na način da zauzima središnje mjesto u organizaciji. Proizvodnja uvelike određuje organizacijsku strukturu proizvodne organizacije jer specifičnost proizvodnog procesa ima veliki utjecaj na oblik organizacije.

#### 3.4.2. Organizacija proizvodnje

Budući da organizacija proizvodnje ovisi o karakteru proizvoda, odnosno tehnoloških procesa ona se razlikuje u pojedinim proizvodnim organizacijama ne samo za različite proizvode nego vrlo često i za iste. Govoreći o organizacijskoj funkciji govorimo o području djelatnosti koje ima na raspolaganju pregršt organizacijskih oblika kao niti jedno drugo područje djelatnosti. Novak i Sikavica (1999; 792) navode da osnovni problem organizacije proizvodnje očituje u karakteru proizvodnog, odnosno tehnološkog procesa koji može biti:

- kontinualan (kontinuirani) tehnološki proces – pojavljuje se u obliku masovne proizvodnje te u obliku radničke (cehovske) proizvodnje ili



- diskontinualan (diskontinuirani) tehnološki proces – pojavljuje se u odabiru najpovoljnijeg oblika organizacije rada i ritma proizvodnje.

S gledišta organizacije proizvodnje Novak i Sikavica (1999; 793) razlikuju 3 vrste proizvodnje:

- osnovna proizvodnja,
- pomoćna proizvodnja i
- sporedna proizvodnja;

tri osnovna tipa:

- pojedinačna proizvodnja
- serijska proizvodnja
- masovna proizvodnja;

dva osnovna načina:

- kontinualni (kontinuirani) i
- diskontinualni (diskontinuirani),

te dva osnovna sustava:

- linijski i
- skupni.

Sama organizacija proizvodnje kroz vrijeme se razlikovala i prolazila kroz faze razvoja. Od samih početaka industrijske proizvodnje proizvodnja se temeljila na podjeli poslova. U početku je to bila jednostavnija podjela posla između sudionika, a kroz vrijeme je postajala sve složenija i zahtjevnija. Kako navode Novak i Sikavica (1999; 793) na početku 20. stoljeća organizacija proizvodnje izgledala je ovako:

- konstruiranje proizvoda,
- priprema rada i
- neposredna proizvodnja ili radionica.

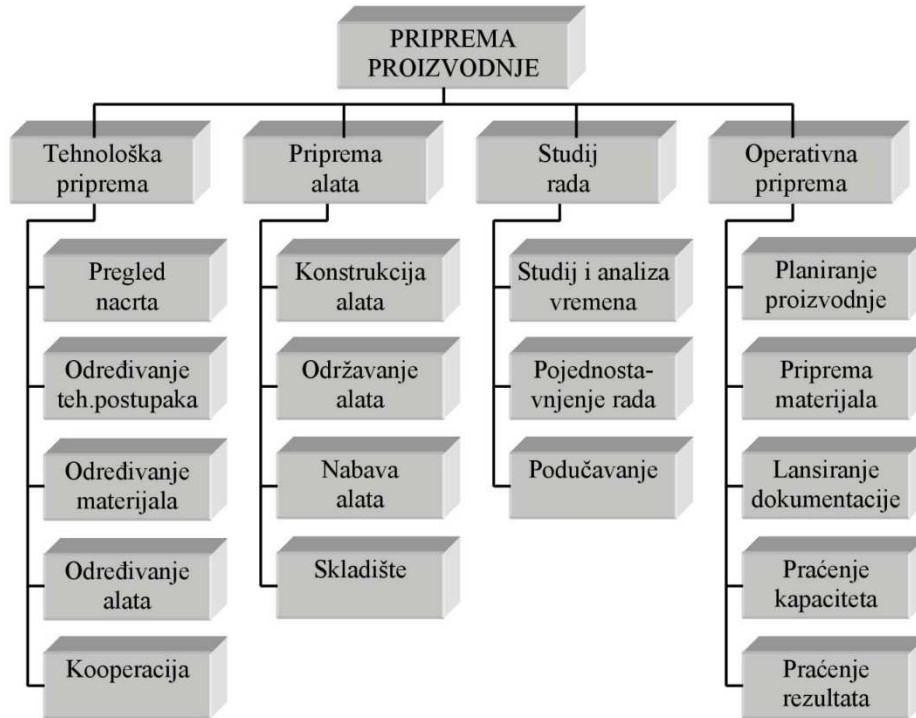
Kroz vrijeme je došlo do novog stupnja podjele izdvajanjem pojedinih poslova iz postojećih. Tako se na primjer iz neposredne proizvodnje izdvojio tehnički nadzor i održavanje opreme, dok se priprema rada podijelila na tehnološku i operativnu.

U današnje vrijeme proizvodna funkcija obuhvaća sljedeće poslove:

- poslove prilagođavanja nacrta proizvoda
- poslove operativne i tehnološke pripreme
- poslove neposrednog procesa proizvodnje s unutarnjim transportom
- poslove tehničkog nadzora

- poslove održavanja
- poslove zaštite na radu.

**Slika 5.** Organizacijska shema pripreme proizvodnje.



Izvor: Sikavica, Novak (1993; 519)

### 3.5. Prodajna funkcija

Prodajna funkcija jedna je od najvažnijih funkcija. Ona omogućava da proizvodi i usluge postignu svoju svrhu, što pojednostavljeno znači da isti stignu na tržište, odnosno do krajnjeg potrošača.

#### 3.5.1. Značenje i zadaci prodajne funkcije

Proizvodnja bi sama sebi bila svrha da nema prodajne funkcije koja omogućava da se proizvedeni proizvodi realiziraju, odnosno unovče, a što je i svrha svake organizacije. Zastoj u prodaji proizvoda za posljedicu može imati prekid proizvodnog procesa što predstavlja veliku opasnost za svaku organizaciju, odnosno poduzeće. Važnost kontinuiranosti prodaje možemo izjednačiti sa važnosti kontinuiranosti proizvodnje.

Prema Žugaju et al. (2004; 369), globalni zadatak prodajne službe u proizvodnoj organizaciji je pravovremena i najpovoljnija prodaja proizvedenih roba i usluga. Taj zadatak čini čitav niz drugih, posebnih zadataka: priprema prodaje, istraživanje tržišta, komercijalna propaganda, davanje ponude, briga o proizvodu nakon prodaje i dr.

Mnogi poistovjećuju prodaju sa marketingom premda to nije ispravno, budući da je marketing je značajno širi pojam od same prodaje. On predstavlja poslovno ponašanje koje različitim aktivnostima želi upoznati tržište, te ovisno o tipu poduzeća, osim prodajne aktivnosti uključuje i strateška istraživanja razvoja, istraživanja novih potreba pa i stvaranje novih potreba. Jednostavno rečeno marketing je poslovna filozofija kojom se nastoje stvoriti i zadovoljiti potrebe potrošača i to na profitabilan način.

### 3.5.2. Organizacija prodaje

Organizacija prodaje ovisi o veličini poduzeća, tipu proizvoda, homogenosti proizvodnje, prodajnim metodama, situaciji na tržištu i drugim čimbenicima, te se ona uvelike razlikuje od poduzeća do poduzeća. Pojednostavljeno rečeno, organizacija prodaje poduzeća koje proizvodi masovne artikle za široku potrošnju će se znatno razlikovati od organizacije prodaje u poduzeću koje proizvodi specijaliziranu opremu. U poduzećima koja proizvode više skupina proizvoda može se pomišljati na decentraliziranu prodaju, što je nemoguće u poduzeću koje proizvodi samo jedan proizvod.

Dakle, prodaja može biti :

- centralizirana i
- decentralizirana,

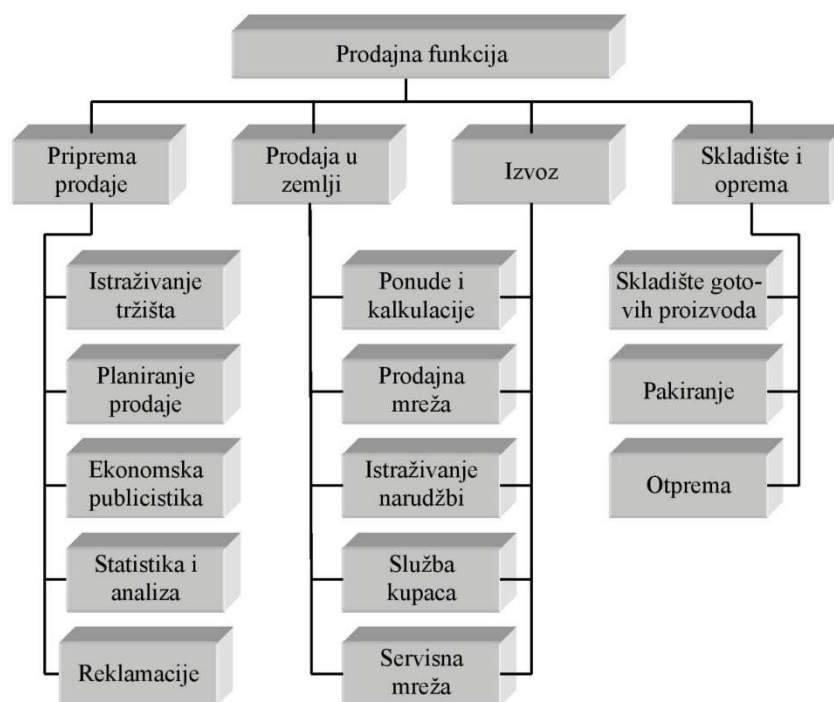
ali isto tako prodajna prodaja može biti organizirana teritorijalno na:

- prodaju u zemlji na domaćem tržištu i
- prodaju u inozemstvu.

Novak i Sikavica (1999; 807) navode sljedeću podjelu službe prodaje na osnovi razvrstanih zadataka:

- zadaci pripreme prodaje
- zadaci vezani uz prodaju i izvoz
- zadaci skladištenja
- zadaci otpremanja robe.

**Slika 6.** Organizacijska shema prodajne funkcije.



Izvor: Novak, Sikavica (1992; 396)

Organizacija prodaje se mora uskladiti sa tržišnom situacijom pred kojom se poduzeće nalazi, te ona cijelo vrijeme mora imati dinamički karakter.

### 3.6. Financijska funkcija

U ustroju nekog poduzeća financijska funkcija može imati samostalno mjesto kao neka vrsta interne banke, odnosno financijske službe, ali najčešći je slučaj, pogotovo u manjim poduzećima, da financijska funkcija bude vezana s ostalim ekonomskim funkcijama, te s njima tvori Računovodstveno-financijski sektor ili Ekonomsko-financijski sektor.

U modernom poslovanju financijska funkcija dobiva sve veći značaj budući da su okolnosti samog poslovanja sve kompleksnije, pri čemu se poseban značaj financijske funkcije očituje u vođenju brige o dioničkoj glavnici poduzeća, odnosno vrijednosti dionica određenog poduzeća.

Kako navode Žugaj et al. (2004; 373), redovito poslovanje može se odvijati bez zastoja ako su postignute barem tri sastavnice važne za upravljanje financijama:

- ostvarivanje dobitka prodajom roba i usluga te stalnim nadziranjem troškova,

- stalnost novčanog tijeka koja se postiže prikupljanjem novca iz dobitka i drugih izvora i njegovim stavljanjem u funkciju i
- platna sposobnost ili solventnost koja znači uravnoteženje kratkotrajnih i dugotrajnih sredstava s njihovim izvorima.

Gore navedeno ustvari nam govori da je „glavna zadaća financijske funkcije u poslovnoj organizaciji (poduzeću) osigurati dobitak u poslovanju, generirati novčani tijek i zadržati platnu sposobnost. Dobitak u poslovanju vezan je uz gospodarenje prihodima i troškovima, novčani tijek ovisi o postignutom dobitku i mogućnosti menadžera da aktiviraju druge izvore novca, a solventnost je dugotrajna usklađenost bilančne strukture glede ročnosti sredstava i njihovih izvora“ (Žugaj et al.; 2004; 373).

Ustroj financijske funkcije unutar organizacijske strukture poduzeća može varirati ovisno o brojnim faktorima, a jedan od mogućih oblika ustroja financijske funkcije moguće je prikazati kao na sljedećoj slici:

**Slika 7.** Primjer ustroja financijske funkcije.



Izvor: Žugaj et al. (2004; 373)

### 3.7. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima

Brojni su čimbenici koji utječu na ispunjenje proizvodnih zadataka, a čovjek i njegov rad su od presudne važnosti. U početku se briga za čovjeka tijekom proizvodnog procesa odnosila sama na brigu oko radne snage s ciljem da što bolje radi, odnosno da ima što veći proizvodni učinak. Dugo je trebalo da briga o djelatnicima postane prihvaćena, te postane dio svake organizacije, odnosno da dosegne stupanj važnosti kao i materijalni čimbenici. Sukladno

navedenome, u početku nisu ni postojale službe koje su se bavile radnicima, a kada su se pojavile nisu niti približno sličile današnjima.

Kako navode Novak i Sikavica (1999; 775) njihovi su se zadaci, odnosno poslovi svodili na primanje i otpuštanje radnika. Međutim s razvojem tehnologije i potrebom da se angažira sve veći broj radnika u poduzećima, te istovremenim ječanjem demografskih procesa i sindikata, polako dolazi do potrebe da se povećava briga za radnika a time dolazi i do nastanka personalne službe.

Personalne službe, kao proizvod I. svjetskog rata, vode brigu o regrutiranju i raskidu radnog odnosa i evidenciji radnika, ali još uvijek nisu službe koje se brinu o djelatnicima kao što to brinu moderne službe.

Zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima vrlo je važan s obzirom da se oni kreću oko čovjeka kao proizvodnog čimbenika. Prema Sikavici i Novaku (1993; 505-506) zadaci funkcije upravljanja ljudskim potencijalima (kadrovske politike) su slijedeći:

- analiziranje stanja i plan zapošljavanja kadrova,
- osiguranje i uvođenje u rad potrebnih kadrova prema zahtjevima pojedinih organizacijskih jedinica,
- briga za osobno usavršavanje radnika,
- briga za život i rad članova poduzeća i izvan njega,
- osigurati pravo i potpuno informiranje zaposlenih o aktima i propisima kojima se propisuju prava i obveze zaposlenih i
- izobrazba zaposlenih.

Zadatke funkcije upravljanja ljudskim potencijalima unutar organizacije realizira odgovarajuća služba.

## 4. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE POSLOVNIH FUNKCIJA U MGK - PACK d.d. RIJEKA

Poduzeće MGK - PACK d.d. Rijeka utemeljeno je davne 1947. godine, da bi kroz kontinuirani razvoj postalo vodeći hrvatski proizvođač limene ambalaže sa godišnjim kapacitetom prerade od preko 5.000 tona lima.

**Slika 8.** Proizvodni pogon MGK – PACK d.d. u Industrijskoj zoni Kukuljanovo



Izvor: <http://www.fotofaktor.com/iz/album/014%20MGK-Pack/index.html> (2016-04-25)

Da bi bilo moguće uočiti i razumjeti specifičnosti organizacije poslovnih funkcija u MGK - PACK d.d. Rijeka, potrebno je pobliže objasniti samu djelatnost poduzeća, kao i njene organizacijske jedinice.

Naime, poduzeće MGK - PACK d.d. Rijeka smješteno u Industrijskoj zoni Kukuljanovo, bavi se proizvodnjom metalne ambalaže za prehrambenu i kemijsku industriju, a sastoji se od tri organizacijske jedinice:

- a) LITOGRAFIJA (limotisak)
- b) PREHRAMBENA AMBALAŽA
- c) KEMIJSKA AMBALAŽA

Osnovni zadatak organizacijske jedinice Litografija je lakiranje aluminijskog i kositrenog lima koji dolazi u pločama, te izrada offset tiska na istome ovisno o vrsti proizvoda i kupcu za koji je namijenjen krajnji proizvod. Dakle, organizacijska jedinica Litografija je polazišna osnova za daljnju preradu limenih ploča u finalnu ambalažu koja se, ovisno o namjeni proizvodi u organizacijskim jedinicama Prehrambena ambalaža, odnosno Kemijska ambalaža.

#### **4.1. Funkcija istraživanja i studija proizvoda**

Funkcija istraživanja i studija proizvoda u poduzeću MGK - PACK d.d. Rijeka usko je vezana sa razvojnom funkcijom upravo iz razloga specifičnosti same djelatnosti proizvodnje metalne ambalaže koja je prvenstveno naslonjena na zahtjeve kupaca koji su uglavnom poznati, tj. proizvodi se rade prema unaprijed definiranom dizajnu i vrsti koju pojedini kupac zahtijeva, a ne za prodaju na širokom tržištu.

Organizacijski gledano, funkcija istraživanja i studija proizvoda je sastavni dio sektora proizvodnje, a njen primarni zadatak je kontinuirana suradnja sa odjelima istraživanja i studija proizvoda kod kupaca limene ambalaže kako bi se išlo u korak sa zahtjevima tržišta.

Budući da je ambalaža za krajnjeg kupca ipak samo dio konačnog proizvoda, npr. paštete, glavnu riječ u istraživanju novih proizvoda imaju stručne službe kupaca ambalaže (npr. Podravka, Gavrilović...) koje prate zahtjeve tržišta, kako po pitanju dizajna, tako i po pitanju veličine, odnosno mase proizvoda koji pakiraju u naručenu ambalažu.

Svjetski trendovi nakon izbijanja ekonomske krize 2008. godine doveli su do smanjenja pojedinačnih pakiranja proizvoda od strane proizvođača, kako bi isti mogli biti jeftiniji, a samim tim i pristupačniji krajnjem kupcu pogođenom ekonomskom krizom.

Pored promjena veličine pojedinačnog pakiranja, bitne promjene se zbivaju i u tehnologiji same limenke; od debljine lima od kojeg se izrađuje (tanji lim donosi znatnu uštedu proizvođaču limenki budući da se lim kupuje po težini, a limenka prodaje po komadu), vrste poklopca (od klasičnog poklopca koji se otvara otvaračem, preko tzv. „easy open“ poklopca, pa sve do najnovijeg tzv. „easy peel“ poklopca koji se radi od aluminijske folije), pa sve do samog oblika limenke gdje se posebna briga posvećuje što manjem otpadu prilikom proizvodnje iste, kao i ekonomičnosti transporta (posljednjih godina trend u proizvodnji limenki je tzv. „necking“, gdje se dno limenke posebno sužava s ciljem da limenke vertikalno djelomično nasjedaju jedna na drugu što dovodi do nezanemarivih ušteda pri skladištenju i transportu, kako same ambalaže, tako i gotovih proizvoda).

Upravo je osnovni zadatak funkcije istraživanja i studije proizvoda pronaći način i odrediti isplativost realizacije gore navedenog, pri čemu će se povećati profitabilnost poslovanja, a da se pri tome ne naruše standardi kvalitete, nepropusnosti i mehaničke čvrstoće limene ambalaže, kao i zahtjevi kupaca iste po pitanju cijene i dizajna.



## 4.2. Razvojna funkcija

Prema Novaku i Sikavici (1999; 764), „ proizvodnja novog proizvoda traži, u pravilu, uvođenje novog tehnološkog i proizvodnog procesa, i obratno, nov tehnološki proces rezultira, u pravilu, novim proizvodom“ i upravo ta tvrdnja odražava važnost razvojne funkcije u MGK - PACK d.d. Rijeka i njenu usku povezanost s funkcijom istraživanja i studije proizvoda, ali i jasno razgraničava te dvije funkcije.

Nakon što služba istraživanja i studije proizvoda usuglasi tehničke i marketinške detalje novog proizvoda s kupcem istoga, te utvrdi isplativost uvođenja novog proizvoda, zadatak razvojne službe je odrediti tehnološki i proizvodni proces kojim će se novi proizvod proizvoditi.

U djelatnosti proizvodnje metalne ambalaže, budući da se radi o proizvodnji u velikim serijama koje se mjere u stotinama tisuća ili čak milijunima komada, uvođenje novog proizvoda zahtijeva znatne investicije u kupnju novih ili dogradnju, odnosno prilagodbu postojećih proizvodnih linija.

Kako je već navedeno, pred službu razvoja postavljaju se važni zadaci, kako bi ista iznašla najmodernije i najracionalnije rješenje, te kako bi se izabrao proces koji sa ekonomskih, tehnoloških, ekoloških i drugih stajališta osigurava određene prednosti.

Zadatke službe razvoja dijelimo u dvije skupine:

- tehničko-tehnološke zadatke i
- ekonomske zadatke,

za koje su zaduženi točno određeni kadrovi unutar službe razvoja koji svaki imaju svoje područje djelovanja, ovisno o skupini zadataka koje obavljaju.

Službu razvoja u MGK - PACK d.d. Rijeka čine ukupno tri zaposlenika-dva inženjera strojarstva i jedan ekonomist, od kojih se zahtijeva određena doza interdisciplinarnosti, budući da se tehničko-tehnološki i ekonomski zadaci u svojoj realizaciji dobrim dijelom isprepliću.

Pri tehničko-tehnološkim zadacima podrazumijevaju se odabir prikladne tehnologije, odnosno opreme potrebne za proizvodnju novog (ili poboljšanog) proizvoda, kao i njena adekvatnost za primjenu u proizvodnji, vodeći računa o potrebnim kapacitetima za proizvodnju, potrebnom prostoru za instaliranje proizvodnih linija i njihovom optimalnom razmještaju, organizaciji potrebne radne snage, dostupnosti dovoljne količine energenata i repromaterijala, te o tržišnoj poziciji samog poduzeća u odnosu na postojeće ili potencijalne buduće konkurente.

Ekonomski zadaci službe razvoja, kako im i sam naziv govori, prije svega se odnose na iznalaženje najpovoljnije opcije za nabavku i implementaciju nove tehnologije, odnosno proizvodnih linija, te što precizniju procjenu troškova uvođenja istih, kao i konačnu cijenu koštanja novog proizvoda s naglaskom na što veću profitabilnost, odnosno što veći postotak povrata na investiciju (ROI).

Specifičnost razvoja novih proizvoda u djelatnosti proizvodnje metalne ambalaže nalazi se upravo u količini proizvoda koje tržište zahtjeva, te je shodno tome uglavnom isplativo ulagati u razvoj proizvoda koji će se proizvoditi u što većim serijama. Upravo proizvodnja velikih serija istovrsnih proizvoda jamči profitabilnost (uz realno ugovorenu prodajnu cijenu proizvoda), budući da je cijena nabave proizvodnih linija, pa čak i samih pojedinih alata (specifičnih dijelova linije potrebnih za proizvodnju određene dimenzije iste vrste proizvoda- npr. poklopac promjera 66 mm i onaj promjera 82 mm se proizvode na istoj liniji, ali drugim alatom) izuzetno visoka.

Visoka cijena strojeva za proizvodnju metalne ambalaže uvjetovana je njihovom visokom kvalitetom i pouzdanošću, budući da se radi o visoko tehnološkim strojevima koji moraju biti u stanju raditi neprekidno uz minimalne zastoje potrebne za redovno održavanje; u razvoj kojih su uložena izuzetno velika materijalna sredstva što posljedično govori i o vrlo malom broju proizvođača koji proizvode iste.

Ilustracije radi, poduzeće MGK - PACK d.d. Rijeka je u prethodne četiri godine u razvoj novih proizvoda, a samim tim i u uvođenje novih proizvodnih linija:

- linija za „necking“ obradu limenki,
- linija za proizvodnju aluminijskih čepova za vino tipa STELVIN,
- linija za proizvodnju ukrasnih kapica za butelje,
- linija za lakiranje limova UV tehnologijom i
- linija za proizvodnju limenke za ribu,

investiralo preko 30 milijuna kuna, što samo po sebi dovoljno govori o važnosti razvojne funkcije u poduzeću.

### **4.3. Nabavna funkcija**

Kako navode Segetlija i Lamza-Maronić (2002; 191), „nabava je posebno važna jer se pogrešne odluke nabave negativno odražavaju na sve ostale aktivnosti u poslovnom procesu i na teškoće prodaje, odnosno na neizbježne gubitke u prodaji.“

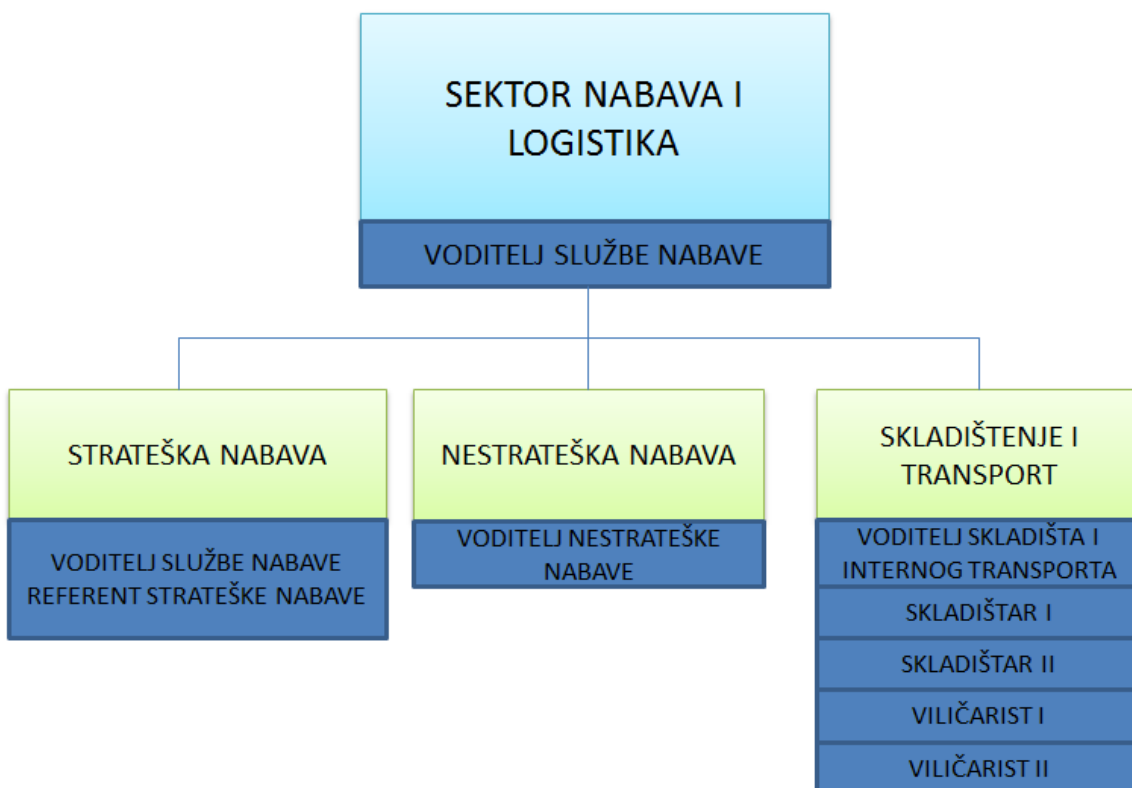
Za razliku od proizvodnih poduzeća u kojima je udio ljudskog rada u cijeni koštanja gotovog proizvoda znatno veći od vrijednosti repromaterijala, odnosno sirovina koje se koriste u proizvodnji; u djelatnosti proizvodnje metalne ambalaže udio sirovina koje se koriste u proizvodnji je daleko veći od udjela rada, utrošene energije i ostalih čimbenika.

Udio troška utrošenih sirovina u cijeni koštanja gotovog proizvoda direktno ovisi o stupnju automatizacije pojedine proizvodne linije, tako da se kod starijih proizvodnih linija (uglavnom linije za proizvodnju ambalaže za kemijsku industriju) koje rade manje serije i samim tim su manje automatizirane, udio sirovina kreće od 52-56% ovisno o vrsti proizvoda, dok se kod najmodernijih proizvodnih linija (vučena limenka, krunski zatvarači i slično) koje su potpuno automatizirane, udio sirovina u cijeni koštanja gotovog proizvoda penje čak do 85%.

Upravo poradi te činjenice, nabavnoj funkciji u MGK - PACK d.d. Rijeka se poklanja posebna pozornost i ista je po važnosti u potpunosti ravnopravna s ostalim ključnim funkcijama, poput proizvodnje i prodaje.

Sektor nabave u MGK -PACK d.d. organiziran je na slijedeći način:

**Slika 9.** Organizacijska shema sektora nabave i logistike u MGK - PACK d.d.



Izvor: autor

#### 4.3.1. Odjel strateške nabave

Kao što mu i samo ime govori, odjel strateške nabave kao najvažniji organizacijski dio službe nabave u MGK - PACK d.d. Rijeka bavi se nabavom strateških sirovina koje čine uglavnom najveće financijske stavke u cjelokupnoj nabavi, a to su prije svega aluminijski i kositreni lim, lakovi i boje za limotisak i tzv. „easy open“ poklopci, ali isto tako i nabavkom vitalnih rezervnih dijelova koja financijski gledano nije toliko značajna, ali je izuzetno bitna po pitanju očuvanja kontinuiteta proizvodnje u slučaju kvarova ili zastoja.

Voditelj službe strateške nabave je ujedno i voditelj cjelokupne službe nabave, a njegov posao se sastoji u ugovaranju godišnje nabave sa strateškim dobavljačima putem međunarodnih javnih natječaja, te praćenje kvalitete i obima isporuke ugovorenih sirovina koje poduzeće kupuje, kao i rješavanje eventualnih reklamacija kod dobavljača.

Pored voditelja, u odjelu strateške nabave zaposlen je i referent strateške nabave čija je dužnost naručivanje potrebnih količina sirovina i repromaterijala na dnevnoj, odnosno tjednoj bazi, a prema cijenama i kvaliteti ugovorenim u godišnjim ugovorima s dobavljačima.

#### 4.3.2. Odjel nestrategičke nabave

Pored odjela strateške nabave, unutar službe nabave u MGK - PACK d.d. Rijeka ustrojen je i odjel nestrategičke nabave čiji je zadatak nabava manja važnih (nestrategičkih) roba i usluga, poput potrošnog i uredskog materijala, kartonske ambalaže, raznih maziva i pomoćnih materijala za proizvodnju, te ugovaranje raznih vanjskih usluga nužnih za funkcioniranje poduzeća u cijelosti. Budući da se radi o znatno manjim financijskim vrijednostima, a pogotovo poradi činjenice da se radi o robama i uslugama čija nabava uglavnom nema kontinuirani karakter, iste se mahom naručuju od najpovoljnijeg dobavljača odabranog putem poslanih upita i ponuda.

Bez obzira na manju financijsku vrijednost nestrategičkih roba i usluga u odnosu na strateške sirovine, odjel nestrategičke nabave ni u kom slučaju ne treba podcijeniti, budući da se vrijednost roba i usluga koje odjel nestrategičke nabave nabavi tijekom godine kreće u rasponu od 20-25% od vrijednosti cjelokupne nabave poduzeća.

U odjelu nestrategičke nabave zaposlen je jedan djelatnik ekonomske struke koji je hijerarhijski podređen direktno voditelju nabave.

### 4.3.3. Odjel skladištenja i transporta

Unutar službe nabave poduzeća MGK - PACK d.d. Rijeka ustrojen je i odjel skladištenja i transporta, čiji je zadatak skladištenje sirovina i repromaterijala za proizvodnju, te njihovo pravovremeno izdavanje u rokovima i količinama sukladno zahtjevima proizvodnje.

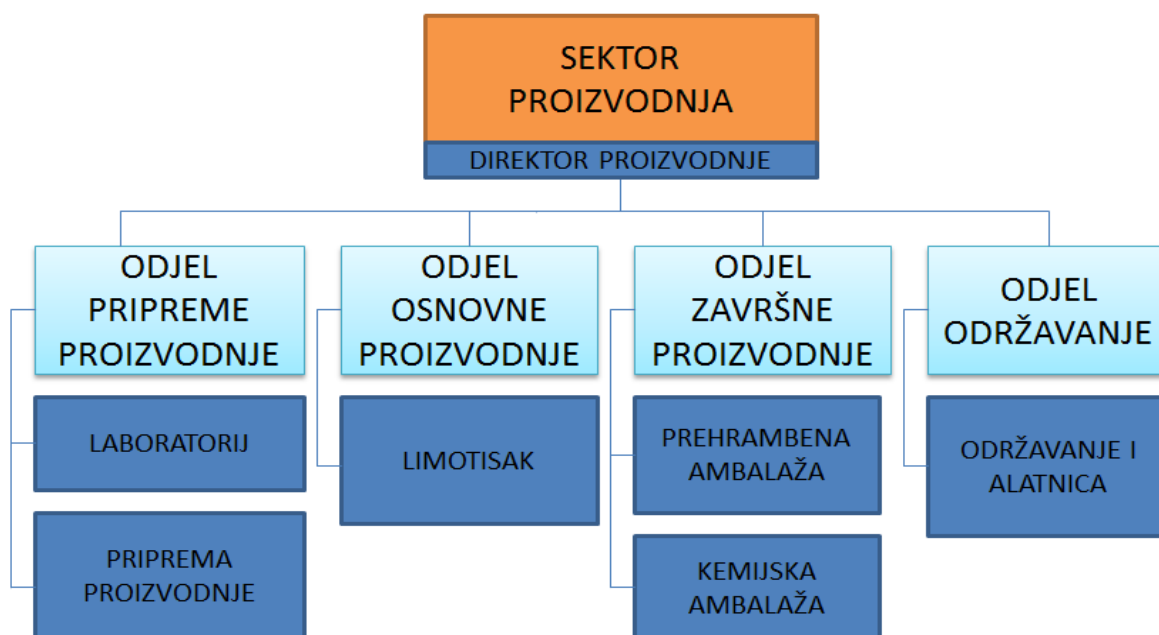
U odjelu skladištenja i transporta zaposleno je ukupno pet djelatnika-po jedan skladištar i viličarist za svaku smjenu, te voditelj odjela skladišta i internog transporta čiji je posao organizirati zaprimanje robe u skladište, provjeru kvalitete i količina zaprimljene robe, te izdavanje robe u proizvodnju kako bi se osigurao kontinuitet iste.

### 4.4. Proizvodna funkcija

Nimalo ne umanjujući važnost svih ostalih poslovnih funkcija, proizvodna funkcija je ipak „srce“ svakog proizvodnog poduzeća, pa stoga ni MGK - PACK d.d. Rijeka tu nije izuzetak.

Kao što je već navedeno u samom uvodu, poduzeće MGK - PACK d.d. je podijeljeno u tri organizacijske jedinice: Litografija (limotisak), Prehrambena ambalaža i Kemijska ambalaža, čije su proizvodne funkcije međusobno ovisne i u značajnoj se mjeri isprepliću.

**Slika 10.** Organizacijska shema sektora proizvodnje u MGK - PACK d.d.



Izvor: autor

#### 4.4.1. Odjel pripreme proizvodnje

Odjel pripreme proizvodnje u MGK - PACK d.d. Rijeka sastoji se od laboratorija i službe pripreme proizvodnje.

Zadatak laboratorija (koji bi se u ovom slučaju mogao nazvati i službom kontrole kvalitete), a u kojem su zaposlena dva djelatnika-voditelj laboratorija i laborant, je prije svega kontrola kvalitete ulaznih sirovina i repromaterijala, te kontrola kvalitete gotovih proizvoda.

Kontrola kvalitete ulaznih sirovina (lima, easy open poklopaca, gume za brtvljenje i ostalog) vrši se metodom slučajnog odabira uzorka iz transportnog pakiranja, kojem se potom ispituju mehanička, fizikalna i kemijska svojstva.

Kontrola kvalitete gotovih proizvoda vrši se također metodom slučajnog uzorka iz pojedinog proizvodnog naloga, kojem se u laboratoriju ispituju nepropusnost, zahtijevana mehanička čvrstoća, vizualni izgled i ostala svojstva bitna za kvalitetu gotovog proizvoda.

Služba pripreme proizvodnje, sa zaposlena dva djelatnika, kao što joj i samo ime govori, vrši pripremu proizvodnje na način da raspoređuje i organizira proizvodne naloge s ciljem što boljeg iskorištenja kapaciteta proizvodnih linija kako bi se prazni hod, odnosno vrijeme potrebno za podešavanje strojeva i izmjenu alata za proizvodnju pojedinih proizvoda sveo na minimum.

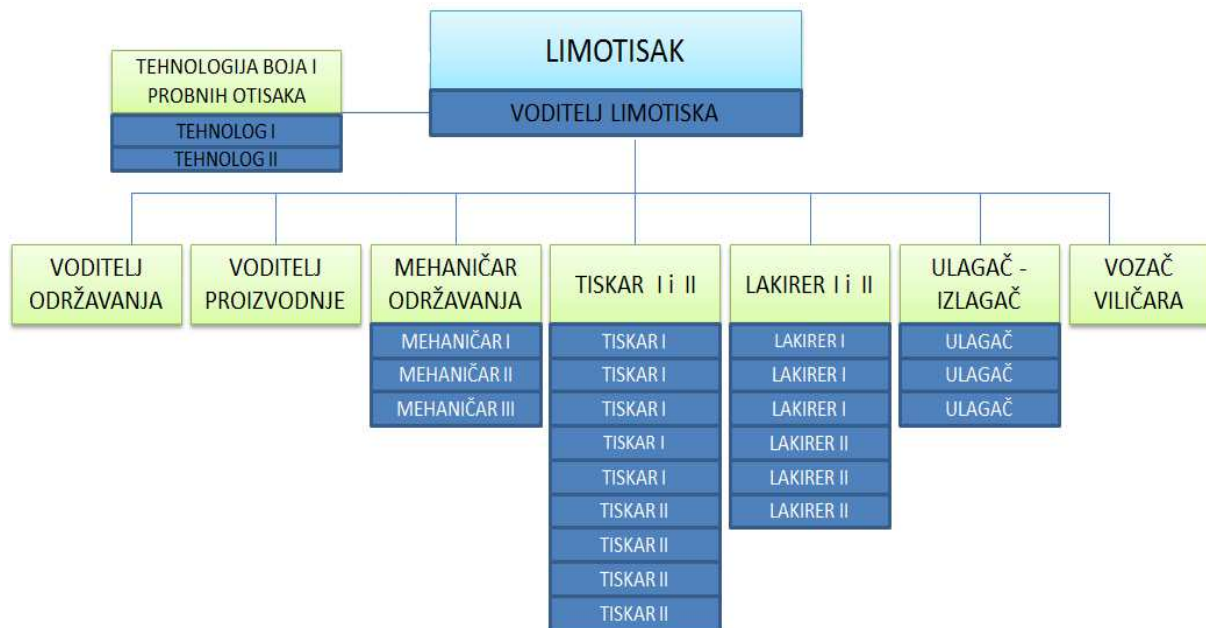
#### 4.4.2. Odjel osnovne proizvodnje

Kao što je već navedeno, osnovna proizvodnja kao polazišna osnova za završnu proizvodnju u MGK - PACK d.d. Rijeka je pogon limotiska (litografije) u kojem se vrši lakiranje i offset tisak na ploče kositrenog ili aluminijskog lima koji se u pogonima za završnu proizvodnju dalje prerađuju u ambalažu za prehrambenu ili kemijsku industriju.

Proces lakiranja lima obavlja se na liniji za lakiranje u koju ulaze ploče kositrenog ili aluminijskog lima (od kojih svaka vrsta ima specifične zahtjeve po pitanju vrste i kvalitete laka koji se koristi), te nakon lakiranja prolaze kroz 60-metarsku tunelsku peć gdje nanese lak posredstvom temperature kojoj je izložen dobiva svoju konačnu čvrstoću i neporoznost.

Ukoliko se radi o ambalaži za poznatog kupca, limene ploče se nakon lakiranja šalju na liniju za četverbojni offset tisak, kroz koju prolaze i po nekoliko puta ovisno o broju željenih boja koje zahtijeva kupac ambalaže, gdje dobivaju svoj konačni vizualni identitet te, kao i nakon lakiranja, ponovno prolaze kroz drugu tunelsku peć poradi sušenja sloja boje.

**Slika 11.** Organizacijska shema odjela osnovne proizvodnje u MGK - PACK d.d.



Izvor: autor

Uloga osnovne proizvodnje, odnosno odjela limotiska, je od krucijalne važnosti za cjelokupnu proizvodnju budući da o istome ovisi kontinuitet završne proizvodnje, ali i kvaliteta gotovih proizvoda, budući da sloj laka unutar limenke jamči nepokvarljivost prehrambenih artikala koji se u nju pakiraju, a vanjski tisak vizualnu prepoznatljivost i atraktivnost gotovog proizvoda krajnjim kupcima.

#### 4.4.3. Odjel završne proizvodnje

Iako se prema organizacijskoj shemi završna proizvodnja dijeli na proizvodnju ambalaže za prehrambenu industriju i proizvodnju ambalaže za kemijsku industriju, zbog sličnosti tehničko-tehnološkog procesa i radnih zadataka koje radnici obavljaju, završna proizvodnja u MGK - PACK d.d. Rijeka u svojoj suštini čini jedan odjel sa jednim voditeljem koji raspoređuje rad i koordinira proizvodnju na raznim proizvodnim linijama.

Suštinsku razliku između ambalaže za prehrambenu i ambalaže za kemijsku industriju čini kvaliteta lima od kojih se iste izrađuju, budući da su zahtjevi prehrambene industrije daleko veći što se tiče nepropusnosti, mehaničke čvrstoće, dizajna i sličnog, što samo po sebi iziskuje upotrebu lima vrhunske kvalitete, kao i najpostojanijih boja i lakova kako bi se izbjeglo propuštanje ambalaže što bi u konačnici dovelo do kvarenja sadržaja i značajnih rizika za

zdravlje krajnjih potrošača, a nije zanemariva niti financijska šteta koju bi poduzeće pretrpjelo zbog reklamacija.

Sama završna proizvodnja ugrubo se može podijeliti na dva tipa ambalaže:

1. Dvodijelna (vučena) ambalaža – ambalaža za prehrambene artikle poput raznih pašteta, u pravilu manjih dimenzija, a sastoji se od tijela limenke koje se proizvodi na presama i zasebnog poklopca,
2. Trodijelna (varena) ambalaža – ambalaža za veća pakiranja prehrambenih artikala, poput raznih narezaka i gotovih jela, ali i cjelokupnu kemijsku industriju. Sastoji se od tri dijela – dna, tijela limenke koje se u cilindrični oblik spaja varenjem i spaja sa dnom, te zasebnog poklopca.

Bez obzira na moderne, uglavnom automatizirane proizvodne linije, završna proizvodnja metalne ambalaže ipak zahtijeva znatan broj radnika koji poslužuju iste, što je najbolje vidljivo iz organizacijske sheme završne proizvodnje.

**Slika 12.** Organizacijska shema odjela završne proizvodnje u MGK - PACK d.d.



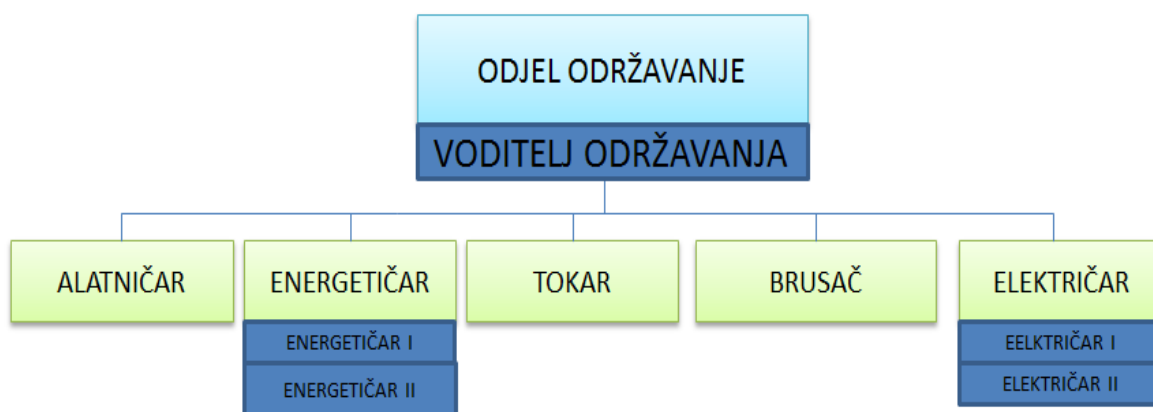
Izvor: autor



#### 4.4.4. Odjel održavanja

Kao i u svakom proizvodnom poduzeću, za kontinuiranu proizvodnju bez prekida i neplaniranih zastoja zbog kvarova na proizvodnim linijama, nužno je održavanje istih koje je u nadležnosti odjela održavanja sa ukupno osam zaposlenih djelatnika raznih profila.

**Slika 13.** Organizacijska shema odjela održavanja u MGK - PACK d.d.



Izvor: autor

Pored redovnog održavanja koje se vrši prema planu održavanja u intervalima prema tehničkim zahtjevima i specifikacijama pojedinih proizvodnih linija i opreme, zadatak odjela održavanja su i popravci na istima, kao i brušenje i eventualne modifikacije na alatima za proizvodnju limene ambalaže.

Popravke na strojevima za proizvodnju odjel održavanja izvodi u granicama i okvirima svojih mogućnosti, odnosno kompetencija, a u slučaju složenijih kvarova voditelj održavanja je zadužen za kontakte sa ovlaštenim serviserima ili dobavljačima opreme kako bi se isti otklonili u što kraćem roku i ponovno se uspostavio kontinuitet proizvodnje.

Osim navedenog, posao voditelja odjela održavanja je i izrada terminskog plana nabave potrebnih rezervnih dijelova i potrošnog materijala (ulja, maziva i slično) na godišnjoj razini, uz posebnu pozornost na optimalnu količinu istih kako bi zaliha rezervnih dijelova i potrošnog materijala bila u svakom trenutku dostatna, a da pak s druge strane ne predstavlja veće financijsko opterećenje za poduzeće nego što je to stvarno potrebno. Budući da je nabavka rezervnih dijelova za strojeve i opremu vrlo specifična (radi se o točno određenim strojevima čije rezervne dijelove u pravilu proizvodi samo proizvođač tog stroja), voditelj

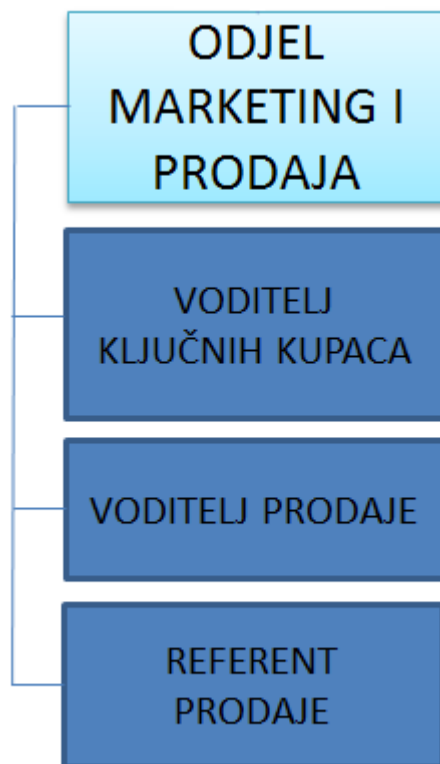
održavanja osobno pribavlja ponude od dobavljača rezervnih dijelova i prosljeđuje ih odjelu nabave koji iste naručuje.

#### 4.5. Prodajna funkcija

Poslovna funkcija prodaje jedna je od najvažnijih poslovnih funkcija, budući da prodaja u konačnici predstavlja krajnji cilj svih aktivnosti ostalih poslovnih funkcija.

Prodajna funkcija u poduzeću MGK - PACK d.d. Rijeka obavlja se unutar Odjela marketinga i prodaje koji je ustrojen kako slijedi na slici niže:

**Slika 14.** Organizacijska shema odjela marketinga i prodaje u MGK - PACK d.d.



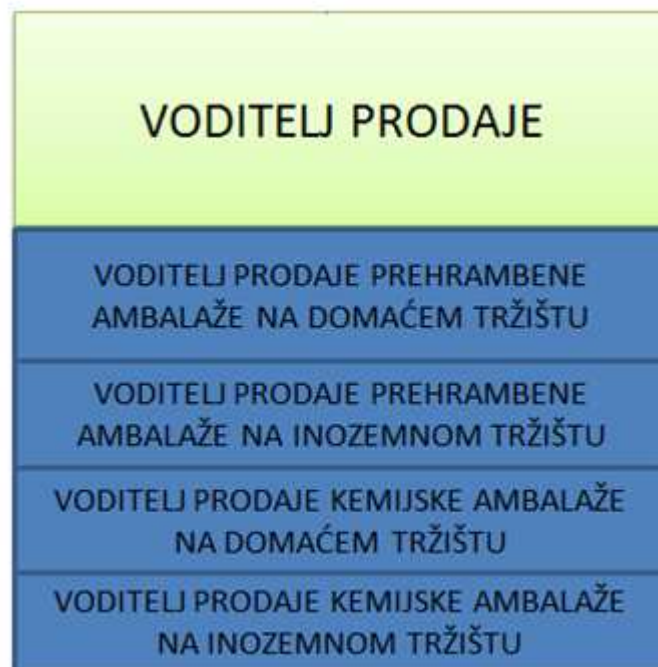
Izvor: autor

Budući da je proizvodnja metalne ambalaže vrlo specifičan vid proizvodnje, prvenstveno iz razloga što finalni proizvod koji izlazi s proizvodnih linija nije i finalni proizvod za krajnjeg kupca (kupac u prodavaonici kupuje npr. paštetu ili mesni narezak, a ne praznu limenku), samim tim je i potreba za marketingom svedena na minimum, jer krajnji marketing odrađuje proizvođač prehrambenih ili kemijskih proizvoda za svoje finalne proizvode.

Dužnost voditelja ključnih kupaca je prije svega sklapanje ugovora s ključnim kupcima (koje vrlo često obavlja zajedno s nekim od članova uprave poduzeća), pronalazak novih kupaca, kao i održavanje kvalitetnog poslovnog odnosa s istima kroz pregovore o cijeni proizvoda, kvaliteti, te rokovima i uvjetima isporuke.

Unutar odjela prodaje zaposlena su i četiri voditelja prodaje, i to iz razloga što je sama prodaja u MGK - PACK d.d. Rijeka ustrojena decentralizirano po pitanju prodajnog asortimana (ambalaža za prehrambenu industriju i ambalaža za kemijsku industriju), a s druge strane ima obilježja teritorijalnog ustroja, u vidu podjele na domaće i inozemno tržište.

**Slika 15.** Ustroj voditelja prodaje s obzirom na asortiman i teritorijalno područje



Izvor: autor

Kao što je vidljivo iz slike 15, svaki od voditelja prodaje ima određeni asortiman proizvoda koji prodaje na određenom tržištu, te mu je dužnost pratiti trendove na tržištu, pronalaziti nove kupce i održavati kontinuirane odnose s postojećima, kao i voditi brigu o postojećoj ili eventualnoj budućoj konkurenciji koja bi se mogla pojaviti i preuzeti kupca.

Poradi specifičnosti prodajnog asortimana i visokih zahtjeva kupaca, voditelji prodaje u MGK - PACK d.d. Rijeka pored prodajnih sposobnosti mora nužno posjedovati i posebne kompetencije s područja strojarstva i kemije, kao i tehnička znanja o samom proizvodnom procesu ambalaže kako bi svojim kupcima mogli pružiti cjelovitu uslugu, a voditelji prodaje

na inozemnom tržištu se dodatno moraju aktivno služiti engleskim i još jednim svjetskim jezikom (preferirano talijanski i francuski).

#### 4.6. Financijsko-računovodstvena funkcija

Kao i u većini malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, financijska i računovodstvena funkcija u MGK - PACK d.d. zbog svoje komplementarnosti, a i zbog optimizacije troškova poslovanja, obavljaju se u jedinstvenom odjelu – Odjelu financije i računovodstvo.

U odjelu financije i računovodstvo zaposlena su ukupno četiri djelatnika, od kojih svaki ima visoku stručnu spremu ekonomskog smjera.

**Slika 16.** Organizacijska shema odjela financije i računovodstvo u MGK - PACK d.d.



Izvor: autor

Glavni zadaci voditelja odjela financija i računovodstva su briga o adekvatnom novčanom tijeku, kako bi poduzeće u svakom trenutku raspolagalo s dovoljno likvidnih sredstava za podmirenje tekućih obveza, iznalaženje unutarnjih i vanjskih izvora financiranja razvoja poduzeća kroz investicije u opremu i postrojenja, te računovodstveno izvještavanje internih i eksternih korisnika računovodstvenih izvještaja.

Pored voditelja odjela, zaposlena su tri referenta od kojih svaki ima točno određene zadaće: referent financijske operative i salda conti vodi brigu o operativnim plaćanjima obveza na dnevnoj bazi, kao i naplati potraživanja od kupaca; referent u knjigovodstvu obavlja knjiženja

ulaznih i izlaznih faktura, dok referent obračuna plaća i blagajne radi obračune plaća i plaćanja putem blagajne.

U odnosu na ukupan broj od 130 zaposlenih u poduzeću, mali broj od svega četiri djelatnika u odjelu financija i računovodstva može se zahvaliti prije svega najmodernijim softverskim rješenjima koji veliki broj računovodstvenih procesa izvršavaju automatski bez potrebe za fizičkim kretanjem dokumenata, što ljudski rad svodi na minimum.

## 5. ZAKLJUČAK

Kao što mu i sam naziv navodi, u ovom završnom radu obrađene su specifičnosti rada poslovnih funkcija i obavljanja poslovnih procesa u poduzeću MGK - PACK d.d. za proizvodnju ambalaže, smještenom u Industrijskoj zoni Kukuljanovo nadomak Rijeke.

Nakon što su u prva dva poglavlja obrađeni teoretski aspekti važnosti dizajniranja organizacijske strukture poduzeća u suvremenim tržišnim uvjetima, te specifičnosti organizacije poslovnih funkcija općenito, u posljednjem poglavlju obrađene su specifičnosti rada poslovnih funkcija na konkretnom primjeru, poduzeću MGK - PACK d.d. Rijeka.

Iz svega navedenog može se zaključiti da se rad poslovnih funkcija i obavljanje poslovnih procesa u MGK - PACK d.d. dobrim dijelom podudara s teoretskim modelima kojima su određene poslovne funkcije unutar organizacije, odnosno poduzeća, izuzev prodajne funkcije i funkcije marketinga koje u MGK - PACK d.d. organizacijski čine jedan odjel – Odjel marketinga i prodaje, te financijske i računovodstvene funkcije koje su također objedinjene u jedinstveni Odjel financije i računovodstvo.

Nadalje, primjetno je da u MGK - PACK d.d. ne postoji odjel upravljanja ljudskim potencijalima, nego je cjelokupno briga o odabiru kadrova, njihovom zapošljavanju i otpuštanju, dodatnoj edukaciji istih te ostalim zadacima iz djelokruga poslovne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u nadležnosti uprave poduzeća.

Za razliku od velikih poduzeća kao što su npr. INA, HEP ili AGROKOR, u većini malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, spajanje poslovnih funkcija, kao i nedostatak pojedinih poslovnih funkcija je uobičajena pojava, a razlozi za to nalaze se prije svega u racionalizaciji poslovanja, te smanjenju troškova radne snage.

Ipak, uz nužno respektiranje važnosti smanjenja troškova poslovanja kroz smanjenje troška radne snage, kao neminovan zaključak nameće se činjenica da hrvatska poduzeća koja žele dugoročno prosperirati, te zadržati ili ojačati konkurentnost na domaćem ili inozemnom tržištu u suvremenim tržišnim uvjetima, moraju razviti sve potrebne poslovne funkcije unutar svoje organizacijske strukture, za što im (uz nužnu prilagodbu domaćim uvjetima i zakonskom okviru) kao dobar primjer mogu poslužiti uspješna strana poduzeća koja obavljaju istu ili sličnu djelatnost.

## 6. POPIS LITERATURE

### Stručne knjige:

1. Adrović, Z., ur. (1991) *Poslovni rječnik*. 1. izd. Zagreb: Masmedia.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
4. Baletić, Z., ur. (1995) *Ekonomski leksikon*. 1. izd. Zagreb: Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“ i Masmedia.
5. Ferišak, V. (2002) *Nabava: politika, strategija, organizacija, management*. Zagreb: vlastita naklada.
6. Koontz, H.; Weihrich, H. (1990) *Essentials of Management*. 5. izd. Columbus: McGraw-Hill College.
7. Lazibat, T. (2009) *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga.
8. Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 4. izmijenjeno i dopunjeno izd. Zagreb: Adeco.
9. Novak, M. (1989) *Organizacija rada u socijalizmu* 10. izd. Zagreb: Informator.
10. Novak, M.; Sikavica, P. (1992) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
11. Segetlija Z.; Lamza-Maronić, M. (2002) *Distribucijski sustav trgovinskoga poduzeća: distribucija, logistika, informatika*. 2. izmijenjeno i dopunjeno izd. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek.
12. Sikavica, P.; Novak, M. (1993) *Poslovna organizacija*. 2. izmijenjeno i dopunjeno izd. Zagreb: Informator.
13. Sikavica, P.; Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*. 3. izmijenjeno i dopunjeno izd. Zagreb: Informator.
14. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. (2004) *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
15. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki-Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
16. Sikavica, P.; Hernaus, T. (2011) *Dizajniranje organizacije: Strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Novi informator.

17. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (2004) *Organizacija*. 2. izmijenjeno i dopunjeno izd. Varaždin: Tiva – Tiskara Varaždin i Fakultet organizacije i informatike Varaždin.

### **Internetski izvori:**

18. MGK - PACK d.d. URL: <http://www.mgk-pack.com/> (2016-04-26)  
19. Davor Žunić. URL: <http://www.fotofaktor.com/iz/album/014%20MGK-Pack/index.html>  
(2016-04-25)

### **POPIS SLIKA**

- Slika 1.** Organizacijska struktura poduzeća.....str. 3.  
**Slika 2.** Proces istraživanja proizvodnje.....str.11.  
**Slika 3.** Organizacijska shema razvojne funkcije .....str.13.  
**Slika 4.** Organizacijska shema nabavne funkcije.....str.15.  
**Slika 5.** Organizacijska shema pripreme proizvodnje.....str.18.  
**Slika 6.** Organizacijska shema prodajne funkcije.....str.20.  
**Slika 7.** Primjer ustroja financijske funkcije.....str.21.  
**Slika 8.** Proizvodni pogon MGK – PACK d.d. u Industrijskoj zoni Kukuljanovo.....str.23.  
**Slika 9.** Organizacijska shema sektora nabave i logistike u MGK - PACK d.d. ....str.27.  
**Slika 10.** Organizacijska shema sektora proizvodnje u MGK - PACK d.d.....str.29.  
**Slika 11.** Organizacijska shema odjela osnovne proizvodnje u MGK - PACK d.d.....str.31.  
**Slika 12.** Organizacijska shema odjela završne proizvodnje u MGK - PACK d.d.....str.32.  
**Slika 13.** Organizacijska shema odjela održavanja u MGK - PACK d.d.....str.33.  
**Slika 14.** Organizacijska shema odjela marketinga i prodaje u MGK - PACK d.d.....str.34.  
**Slika 15.** Ustroj voditelja prodaje s obzirom na asortiman i teritorijalno područje.....str.35.  
**Slika 16.** Organizacijska shema odjela financije i računovodstvo u MGK - PACK d.d...str.36.



## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **Oto Filipović**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Specifičnosti rada poslovnih funkcija i obavljanja poslovnih procesa poduzeća MGK – PACK d.d.**, te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 27. svibnja 2016.

---

Oto Filipović