Organizacija poslovanja poduzeća „Galeb D.D.“ Omiš

Delija, Željko

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:024212

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

Završni rad

Organizacija poslovanja poduzeća „Galeb D.D.“ Omiš

Mentor:

Izv.prof. dr. sc. Matić Ivan

Student:

Željko Delija

4156170

Split, rujan, 2018

SADRŽAJ:

1. **Uvod** 1
1.1. **Definicija problema istraživanja** 1
1.2. **Cilj rada** 1
1.3. **Metode istraživanja** 1
1.4. **Struktura rada** 2
2. **Organizacija poslovanja** 3
2.1. **Definiranje organizacije** 3
2.2. **Organizacijske vrste** 3
2.3. **Oblikovanje organizacijske strukture** 5
2.3.1. Definiranje organizacijske strukture 5
2.3.2. Elementi organizacijske strukture 6
2.3.3. Vrste organizacijskih struktura 7
2.4. **Definiranje poslovnih funkcija organizacije** 8
2.4.1. Funkcija istraživanja i razvoja proizvoda 8
2.4.2. Funkcija nabave 10
2.4.3. Funkcija proizvodnje 12
2.4.4. Funkcija prodaje 14
2.4.5. Financije i računovodstvo 16
3. **Organizacija poslovanja poduzeća „Galeb D.D. Omiš“** 18
3.1. **Opći podaci o poduzeću „Galeb Omiš D.D“.** 18
3.2. **Istraživanje i razvoj proizvoda poduzeća „Galeb Omiš D.D“** 20
3.2.1. Razvoj proizvoda za vlastite brendove 21
3.2.2. Razvoj proizvoda za B2B 21
3.2.3. Poboljšanje postojećih i razvoj novih proizvoda i asortimana 23
3.3. **Nabava poduzeća „Galeb D.D. Omiš“** 24
3.3.1. Investicijska nabava 25
3.3.2. Nabava za proizvodnju 25
3.3.3. Nabava potrošnog materijala 26
3.3.4. Nabava za održavanje 26
3.3.5. Nabava energenata 27
3.3.6. Praćenje i vrednovanje dobavljača i reklamacija 28
3.4. **Proizvodnja poduzeća „Galeb D.D Omiš“** 28

3.4.1. Pletenje za bazni program i po nalogu 29
3.4.2. Pletenje uzoraka 31
3.4.3. Dorada pletiva 31
3.4.4. Konfekcioniranje 32
3.5. Prodaja poduzeća „Galeb D.D. Omiš“ 33
3.5.1. B2B prodaja 33
3.5.2. Veleprodaja 36
3.5.3. Maloprodaja 38
3.6. Financije i računovodstvo poduzeća „Galeb D.D. Omiš“ 39
3.6.1. Gotovinski i bezgotovinski platni promet 39
3.6.2. Obračunski platni promet 40
3.6.3. Kratkoročno financiranje poslovanja 40
3.6.4. Financiranje dugoročnih ulaganja 41
4. Zaključak 42
Literatura: 43
Popis slika: 44
Sažetak: 45
Summary: 45

1. Uvod

1.1. Definicija problema istraživanja

U današnjem promjenjivom poslovnom okruženju pravilna organizacija poslovanja može biti od presudne važnosti za uspjeh poduzeća. Pravilnim planiranjem, racionalnim korištenjem resursa, adekvatnim istraživanjem tržišta te podjelom i sintezom rada zaposlenika poduzeće ima veće šanse za uspjeh. Upravo organizacija izvlači individualne snage pojedinaca te raspoređivanjem i podjelom posla omogućava poduzeću brže postizanje željenih rezultata kao i pravovremeno reagiranje na neželjene promjene.

Tvrtka Galeb osnovana je 1951. i danas je jedan od najznačajnijih proizvođača donjeg rublja u Hrvatskoj. Svojom odabranom kvalitetom i prepoznatljivim proizvodima, tvrtka Galeb danas je postala jedan od najraširenijih brendova u Hrvatskoj. Također mora se spomenuti i poslovanje sa stranim dobavljačima i izvoz proizvoda na strano tržište.[1] Tijekom godina stjecanja iskustva i nastojanja da zadovolji potrebe svojih korisnika, tvornica Galeb je stvorila unutar svog proizvodnog programa robne marke proizvoda: Galeb, Adriatic i GLB.

Predmet istraživanja ovog rada je definirati način organizacije poslovanja poduzeća Galeb D.D. Omiš. Danas je Galeb tržišni lider u proizvodnji rublja u Hrvatskoj i prodaju svojih proizvoda polako širi na inozemna tržišta. To je postigao pravilnom organizacijom poslovanja te prilagodbom turbulentnom tržištu u kojem se nalazilo.

1.2.Cilj rada

Temeljni cilj ovog rada je istražiti organizaciju poslovanja poduzeća Galeb te uočiti kako je poduzeće pravilnom organizacijom i raspodjelom rada postalo tržišni lider tekstilne industrije u Hrvatskoj.

1.3.Metode istraživanja

U radu će biti korištene kabinetske i empirijske metode istraživanja. Pomoću kabinetskih metoda utvrdit će se teorijsko istraživanje o organizaciji poslovanja poduzeća. Korištenjem empirijskih metoda će se vršiti istraživanje i promatranje poslovnih procesa u poduzeću „Galeb D.D. Omiš“. Koristit će se i podaci dobiveni iz promatranog poduzeća

[1] www.galeb.hr/o_nama, 22.5.2018

1.4.Struktura rada

Rad je podijeljen u četiri cjeline te se sastoji od uvoda, teorijskog djela, empirijskog dijela i zaključka.

U uvodnom dijelu jasno su definirani problem istraživanja rada, cilj istoga, metode koje su korištene u istraživanju i pisanju rada te struktura rada.

U teorijskom dijelu se pojašnjavaju pojmovi vezani uz organizaciju poslovanja, kao i metode korištene u analiziranju organizacije poslovanja.

U empirijskom dijelu će se prikazati poduzeće kroz njegovu osnovnu djelatnost, kratku povijest od samog osnutka te brendove i proizvode koje nudi. Nadalje, pojasnit će se također vizija i misija poduzeća te ciljevi poduzeća kao i sama organizacija poslovanja promatranog poduzeća.

U zadnjem dijelu rada, zaključku, će se sintetizirati cjelokupan rad te pojasniti najbitniji dijelovi rada.

2. Organizacija poslovanja

2.1.Definiranje organizacije

Organizacija kao pojava je prisutna u ljudskom društvu od davnih vremena. U početku je služila u cilju podmirivanja ljudskih potreba kao i u podjeli posla. Razvijanjem i napredovanjem društva, sama organizacija se je razvijala. Danas, možemo reći da je svijet jedan veliki model organizacije. Bez nje, život u užurbanom i modernom svijetu bio bi nezamisliv. Organizacija prati čovjeka u svakom segmentu njegovog života. Već svojim rođenjem postajemo dio organizacije, naše obitelji.

Pojam organizacije je vrlo kompleksan i širok te postoji mnogo različitih definicija ovog fenomena. Ipak, svakoj je zajedničko da upravo organizacija omogućava realizaciju složenih i kompleksnih zadataka, proširuje i ističe individualne snage pojedinca te od tih individualnih snaga tvori društvenu snagu. Pravilna organizacija povećava procese ostvarivanja zadataka i skraćuje potrebno vrijeme za njihovo izvršenje i smanjuju se nastali troškovi.[2]

U ovom radu pojam organizacije biti će korišten u okviru definiranja poslovne organizacije promatranog poduzeća „Galeb D.D. Omiš“. Pomoću prikaza organizacijske strukture, detaljno će se pojasniti poslovne funkcije unutar poduzeća i utvrditi način poslovanja poduzeća.

2.2.Organizacijske vrste

Pod pojmom organizacijskih vrsta se definira različiti pristupi kod upravljanja i samog provođenja organizacije poslovanja. Među najvažnije oblike spadaju[3]:

- Prema opsegu: potpuna i nepotpuna
- Prema načinu provođenja: individualna i shematska organizacija
- Prema koncepciji upravljanja: centralizirana i decentralizirana organizacija
- Prema trajanju rada: jednokratna i postupna organizacija
- Prema postojanju organizacije: organizacija i reorganizacija

Potpuna organizacija se upotrebljava u poduzećima koja se nalaze pred osnivanjem ili koja provode rekonstrukciju i modernizaciju zbog nemogućnosti sinteriranja proširenja postrojenja, povećanog broja osoblja i uvođenja novih tehnologija poduzeća[4]. Provodi se na način tako da

[2] Sikavica P. Novak M: Poslovna organizacija, Zagreb 1999 str. 6
[3] Sikavica P. Novak M: Poslovna organizacija, Zagreb 1999 str. 28
[4] Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011, str. 26

se cijelo poduzeće povrgne analizi i da se koriste samo ona organizacijska rješenja koja pružaju odgovor na problem u obavljanju proizvodne djelatnosti poduzeća. Za razliku od potpune organizacije, djelomičnu organizaciju poduzeća provode u slučaju potrebe manjih organizacijskih promjena na ograničena poslovna područja unutar poduzeća. Iako su te promjene relativno male, sa sobom nose nove zadatke, tehnike i metode obavljanja rada. Iz tog razloga, poduzeće mora pažljivo pristupati djelomičnoj organizaciji jer u protivnom se može pronaći u još većem problemu nego što je bilo.

Individualnu organizaciju karakterizira to što se svakom nastalom organizacijskom problemu pristura na individualan način te se analiziraju rješenja za nastale organizacijske probleme.[5] Utvrđuju se pozitivne i negativne strane implementiranja navedenih rješenja te se odabiru samo ona koja vode ka poboljšanju. Za razliku od individualne organizacije, koja svakom problemu pristupa subjektivno, shematska organizacija rješavanju nastalog problema pristupa objektivno. Organizacijski problemi se rješavaju prema unaprijed utvrđenoj shemi te se time otklanjaju mogući subjektivni utjecaji pojedinca na nastali problem.

Kod centralizirane organizacije rukovođenje i upravljanje poslovnim procesima poduzeća je prepušteno osobama na vrhu hijerarhijske strukture. Prenose propisane zadatke i naloge za rad na već utvrđena mjesta unutar hijerarhijske strukture. Za razliku od centralizirane organizacije, decentralizirana organizacija djeluje potpuno drugačije. Kod ovog oblika organizacije rukovođenje i upravljanje poslovnim procesima se prenosi sa centralnih organa strukture na niže organe.

Jednokratnu organizaciju poduzeće koristi u slučaju rješavanja nastalih organizacijskih problema u kratkom roku. Iako je ova metoda organizacije brza, u sebi krije opasnost „kampanjskog rada“. Zbog tog razloga poduzeće koristi jednokratnu organizaciju samo ako se organizacija oslanja na dugoročni plan razvoja poduzeća. S druge strane, potpuna organizacija se provodi kod velikih organizacijskih zahvata u poduzeću. Svrha ovog tipa organizacije je da pomoću sistemskog rada poduzeće provede dugoročne promjene prema unaprijed utvrđenoj ideji koja se može sinkronizirati pomoću više jednokratnih organizacijskih postupaka[6].

[5] Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011, str. 27
[6] Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011, str. 28

U praksi organizacije poslovanja često se znaju izjednačavati pojmovi organizacija i reorganizacija. Međutim to nije točno. Pojam organizacija se odnosi na osnivanje novog poduzeća, dok se reorganizacija odnosi na organizacijske promjene u poduzeću.

2.3.Oblikovanje organizacijske strukture

2.3.1. Definiranje organizacijske strukture

Riječ struktura sama po sebi ima puno značenja. Najčešće se podrazumijeva građa, sastav, sklop i tvorevina nečega. Svaka organizacija ima svoju strukturu odnosno svoj sustav veza i odnosa unutar poduzeća. Pravilno postavljena struktura organizacije služi kao njen temelj te uvelike olakšava obavljanje proizvodne djelatnosti poduzeća.

Na valjanost i snagu organizacijske strukture poduzeća utječu mnogi čimbenici. Da bi poduzeće imalo zadovoljavajuću organizacijsku strukturu, ono mora identificirati te čimbenike te provoditi pravilne mjere kako bi se njima prilagodilo ili ih uklonilo. Čimbenici se dijele na vanjske i unutarnje. Na vanjske čimbenike poduzeće nema utjecaja te se njima mora prilagoditi dok na unutarnje ima direktnog utjecaja.[7]

Unutarnji čimbenici poduzeća su[8]:

- Ciljevi i strategija
- Zadaci i tehnologija
- Veličina poduzeća
- Lokacija poduzeća
- Proizvod ili usluge koje poduzeće nudi
- Ljudski potencijali
- Životni ciklus poduzeća

Vanjski čimbenici koji utječu na strukturu poduzeća su[9]:

- društveno-političko i pravno okruženje poduzeća
- integracijske procese u gospodarskoj grani
- gospodarska infrastruktura
- tržište gospodarske grane poduzeća

[7] Buble,M.:„Managament“, Ekonomski fakultet Split, Split 2000., str. 236
[8] http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/3.%20Unutarnji%20imbenici_organizacije_2016_web.pdf
[9] http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf

- razvoj znanosti i tehnologije

Organizacijska struktura poduzeća se prikazuje organigramom. Na njemu su jasno definirane međusobne veze unutar hijerahijske strukture te su nam slikovno prikazane informacije o proizvodnim procesima poduzeća. Struktura će se pokazati jakom ako je svaki dio poduzeća povezan sa drugim. Tada poduzeće ima čvrstu vezu između poslovnih procesa i obavljanje proizvodne djelatnosti se odvija bez zastoja.

2.3.2. Elementi organizacijske strukture

Promatrajući elemente organizacijske strukture u širokom smislu oni se dijele na: [10]

1. operativni dio kojeg čine svi zaposlenici poduzeća
2. strateški dio kojeg čine Top management
3. srednji dio kojeg čini Middle management
4. tehnostruktura koju čine stručnjaci s posebnim znanjima i vještinama
5. štabno osoblje koje podržava menadžment

U većini poduzeća elemente organizacijske strukture čine[11]:

1. Organizacija materijalnih čimbenika
2. Organizacija ljudskih čimbenika
3. Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka
4. Organizacija upravljanja i menadžmenta
5. Organizacija vremenskog redoslijeda poslova

Organizacija materijalnih čimbenika ima primarni zadatak da osigura adekvatno vođenje i organizaciju materijalnih inputa poduzeća potrebnih za kontinuirano obavljanje proizvodnog procesa. Organizacija ljudskih čimbenika obuhvaća odvijanje poslova vezanih za problematiku upravljanja ljudskim kadrom poduzeća. Njen zadatak je da rasporedi radnu snagu na predviđene poslovne funkcije te se pobrinjava za povezanost i lakšu interpersonalnu komunikaciju unutar poduzeća. Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka bavi se problematikom podjele cijelog zadatka na posebne pojedinačne zadatke. Organizacija upravljanja i menadžmenta se pobrinjava da su međuodnosi u organizaciji ispravni te da ne dolazi do mogućeg zastoja u proizvodnom procesu. Organizacija vremenskog redosljeda

[10] http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf
[11] Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011, str. 341

poslova mora se pobrinuti da istraži i utvrdi vremensku usklađenost svih činitelja proizvodnje organizacije i mora paziti na tijek proizvodnje i poslovanje.

2.3.3. Vrste organizacijskih struktura

Prva konkretna i jedna od najvažnijih odluka koje poduzeće mora donijeti je kakav tip organizacijske strukture odabrati. Da bi donijelo ispravnu odluku poduzeće mora sagledati sve aspekte svog poslovanja, te na temelju toga utvrditi koji oblik organizacijske strukture najviše odgovara ternutnoj situaciji u kojoj se nalazi. Odabirom pogrešne strukture poduzeće može nanijeti potencijalo nepopravljivu štetu te ugroziti svoju egzistenciju na tržištu.

Ipak, svakodnevna praksa pokazuje da ne postoji nešto kao savršena organizacija. Razlog tome je što je svako poduzeće priča za sebe. Nalazeći se u različitim uvjetima poslovanja, poduzeća provode različite odluke da bi opstalo na tržištu. Iz tog razloga svaka organizaciska struktura ne može se utvrditi zauvijek. Ona je dinamičnog karaktera, konstantno se mijenja, zahtjeva nadogradnju u svrhu izbjegavanja zastoja u upravljanju organizacije poduzeća.

Postoji pet pristupa oblikovanju organizacijske strukture:[12]

1. Top – bottom pristup gdje menadžment prvo odabire globalne organizacijske jedinice, potom oblikuje specifične zadatke.
2. Bottom – up pristup koji karakterizira da se prvo oblikuju radna mjesta i procesi unutar radnih mjesta i najnižih jedinica organizacije
3. Bipolarna strategija kojeg definiramo kao kombinirani pristup oblikovanja organizacije koristeći se istodobno top – bottom i bottom – up pristupom.
4. Strategija klina u kojem se promjene provode na bilo kojoj razini menadžmenta.
5. Strategija većeg broja nukleusa gdje se sve organizacijske promjene se provode u isto vrijeme na različitima razinama i dijelovima organizacije.

Pod vrstama organizacijskih struktura podrazumijeva se način podjele rada unutar poduzeća i formiranje radnih jedinica na svim razinama poduzeća. Različite vrste organizacijskih struktura prikazuju različite načine grupiranja poslova poduzeća te se na osnovi toga mogu formirati uže i šire organizacijske jedinice. Klasifikacija organizacijskih struktura poduzeća se navodi na sljedeći način[13]:

Klasične organizacijske strukture:

[12] https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/Oblikovanje%20organizacijske%20strukture_7.pdf

[13] Buble,M.:„Managament“, Ekonomski fakultet Split, Split 2000., str. 257.

1. Funkcijska organizacijska struktura
2. Divizijska organizacijska struktura
3. Hibridna organizacijska struktura
4. Front/back organizacijska struktura
5. Neovisna poslovna jedinica
6. Mješovita organizacijska struktura
7. Heterarhija
8. Fraktalna organizacija
9. Klaster organizacija

Organske organizacijske strukture:

1. Projektna organizacijska struktura
2. Matrična organizacijska struktura
3. Procesna organizacijska struktura
4. Timska organizacija
5. Mrežna organizacija
6. Virtualna organizacija
7. Modularna organizacija
8. Organizacija paukove mreže
9. Organizacija ribarske mreže
10. Ameoba organizacija

2.4. Definiranje poslovnih funkcija organizacije

2.4.1. Funkcija istraživanja i razvoja proizvoda

Funkcija istraživanja i razvoja proizvoda prva je poslovna funkcija poduzeća potrebna za proizvodnju nekog dobra. Pomoću istraživanja i razvoja poduzeće saznaje kakav tip proizvoda je potreban na tržištu, i koji tip proizvoda će donijeti najveći profit. Istraživanje i razvoj proizvoda se odnosi na sam proizvod ali i na tehnološki proces stvaranja istog.

Funkcija istraživanja i razvoja proizvoda je usko povezana s procesom proizvodnje. Ipak treba napomenuti da istraživanje i razvoj se ne provodi odjednom, već je potreban rad u koracima, kojih ima šest a to su[14]:

[14] Matić I: Materijali sa vježbi Organizacija poslovanja, Split, 2011/2012, str. 23

1. Ideja o novom proizvodu
2. Preliminarno istraživanje
3. Razvoj marketing strategije
4. Razvoj proizvoda
5. Tržišno testiranje
6. Uvođenje gotovog proizvoda

U prvoj fazi istraživanja i razvoja rađaju se ideje o potencijalnim novim proizvodima. Izvori se nalaze u samom poduzeću kao i u njegovoj okolini[15]. Da bi se dobio približan nacrt o tome kakav bi proizvod trebalo poduzeće proizvoditi, potrebna je konstantna inetrakcija odjela. U toj interakciji stvaraju se manji timovi za rad na projektu. Timovi generiraju ideje te se one sužavaju na temelju tri faktora, same izvedivosti proizvodnje, prikladnosti proizvoda za tržište i sukladnost ciljeva organizacije. Nakon odabira valjanih ideja, kreće se u provjeru isplativosti proizvodnje te se prelazi u drugu fazu istraživanja i razvoja.

U fazi preliminarnog istraživanja projektni timovi izrađuju preliminarne modele rezultirane uspješno provedene prve faze razvoja proizvoda. Projektni timovi vrše procjene o izvedivosti proizvoda. Mora se jasno utvrditi koliko će iznositi kapacitet proizvodnje, potrebne sirovine za proizvodnju, istraživanje planiranog tržišta i odrediti kanale distribucije proizvoda. Nacrti svih odobrenih ideja se predaju u financijski odjel poduzeća koji utvrđuje koje proizvode je isplativo proizvoditi a koje ne. Ova faza poduzeću služi da iz mora kreativnih ideja izabere jednu ili više njih koje su isplative.

Nakon preliminarnog istraživanja poduzeće prelazi u fazu razvoja marketing strategije proizvoda. Na marketinšku strategiju proizvoda utječu dvije temeljne stavke: strategija poduzeća, koja je kamen temeljac marketing strategiji, i sam proizvod.[16] U fazi razvoja marketing strategije provodi se poslovna analiza koja pruža odgovore na pitanja vezana za potencijalna tržišta novog proizvoda, uspješnost proizvoda na plasirano tržište, očekivani troškovi i profit te tehničku izvedivost proizvoda. Poslovna analiza je preduvjet da poduzeće iz faze razvoja marketing strategije pređe u sljedeću fazu.

U četvrtoj, najosjetljivijoj fazi razvoja proizvoda, poduzeće dolazi do ukupnih saznanja o potencijalnom proizvodu koje je dobilo uspješnim provođenjem prethodnih faza. U fazi

---

[15] Matić I: Materijali sa vježbi Organizacija poslovanja, Split, 2011/2012, str. 24
[16] Matić I: Materijali sa vježbi Organizacija poslovanja, Split, 2011/2012, str. 25

razvoja proizvoda poduzeće počinje razvojem i dizajniranjem laboratorijskih modela tržišnih simulacija zbog potreba prognoziranja prodaje i potencijalnog tržišnog udjela proizvoda. Također, poduzeće može utvrditi mogućnosti outsorcinga za neke komponente proizvoda. Tržišne simulacije su od presudne važnosti za razvoj proizvoda jer poduzeće može dobiti saznanja o mogućim problemima proizvoda te ih na vrijeme može ukloniti.[17] Time sprječava moguće probleme u budućnosti i izbjegava velike troškove uklanjanja tih problema.

Uspješnim razvojem proizvoda i adekvatno provedenom tržišnom simulacijom poduzeće dolazi do faze tržišnog testiranja proizvoda. Svrha ove faze je da poduzeće dolazi do stvarnih relevantnih podataka o uspjehu proizvoda na tržištu. Potrebno je obuhvatiti sva ciljanja tržišta zbog dobivanja veće količine povratnih informacija o potencijalnom profitu tržišta. Upravo te informacije poduzeću daju predodžbu o kvaliteti i prodaji proizvoda te se sprječava potencijalno veliki financijski gubitak za poduzeće.

U posljednjoj fazi istraživanja i razvoja proizvoda, poduzeće donosi odluku o lansiranju proizvoda na tržište. Poduzeće dobiva jasnu sliku o uvođenju proizvoda na temelju uspješno provedenih prijašnjih faza razvoja proizvoda. Ukoliko želi da je proizvod uspješan, poduzeće je dužno konstantno pratiti kretanje proizvoda na tržištu. Kretanje proizvoda na tržištu diktira poduzeću potrebu unaprijeđenja proizvodnog i distribucijskog pprocesa. Ukoliko je proizvod uvelike prihvaćen, poduzeće mora proširiti svoje kapacitete proizvodnje i distribucije da bi ispunilo rastuću potražnju za proizvodom.

2.4.2. Funkcija nabave

Kada se govori o poslovanju poduzeća, većina osoba odmah pomisli na proizvodnju poduzeća i prodaju gotovih proizvoda. Međutim, bez adekvatne nabave sirovina i repromaterijala za proizvodnju a i samu prodaju proizvoda, poduzeće ne bi imalo šanse probiti se na tržištu i ostvariti konkurentnost. Upravo iz tog razloga nabava je isto bitna kao i svi ostali aspekti poslovanja poduzeća.

Osnovni zadatak nabavne službe je osigurati potrebne sirovine neophodne za obavljanje proizvodnog procesa. Osim nabave materijala, nabavna služba poduzeća obavlja poslove u domeni preuzimanja, skladištenja i izdavanja materijala sa skladišta. Može se reći da nabavna služba ima utjecaj na sirovine i materijale od samog iskazivanja potreba za njima pa sve do

[17] Matić I: Materijali sa vježbi Organizacija poslovanja, Split, 2011/2012, str. 27

njihove konverzije u gotovi proizvod. Stoga u svim zadacima nabavne službe dominiraju četiri kriterija a to su kvaliteta, kvantiteta, rok isporuke i cijena proizvoda.[18]

Nabavna služba ima šest funkcija:[19]

1. Istraživanje nabavnog tržišta
2. Ispitivanje zahtjeva za nabavu
3. Izrada operativnog plana
4. Ispitivanje ponuda
5. Nadzor roka isporuke
6. Primanje i čuvanje materijala

Kod prve funkcije nabavna služba provodi istraživanje nabavnog tržišta da bi utvrdila koji dobavljači imaju najbolji omjer cijene i kvalitete materijala. Zbog želje dobavljača za prodaju svojih proizvoda, oni mogu zanemariti, ili čak pružati lažne informacije o svojoj konkurenciji te samo prikazivat karakteristike svojih proizvoda. To može rezultirati donošenjem pogrešne odluke o nabavi materijala čime bi se mogao narušiti tijek obavljanja poslovnog procesa. Nabavna služba mora uočiti te „zamke“ konstantim istraživanjem nabavnog tržišta

Kod funkcije ispitivanja zahtjeva za nabavu, nabavna služba dobiva jasnu predodžbu kakav tip i koju količinu materijala je potrebno osigurati poduzeću. Ponekad, zbog visoke cijene ili nestašice specifičnog tipa materijala nabavna služba nije u mogućnosti ispuniti svoju dužnost. Ipak, ona mora osigurati nabavu materijala sličnih karakteristika da bi se proizvodni proces mogao kontinuirano obavljati. Također, nabavna služba mora pratiti i provjeravati kretanje materijala u skladištu zbog moguće pojave nekurentnih zaliha koje poduzeće neće moćo poslije iskoristiti te će mu predstavljati trošak.

Nakon ispitivanja zahtjeva za nabavu, nabavna služba kreće u izradu operativnog plana nabave. Plan mora biti jedinstven za svaku skupinu materijala zbog bolje evidencije i olakšanog praćenja pristiglih materijala te ako je potrebno pravovremenu intervenciju ako dođe do eventualnog problema. Godišnji operatini plan nabave diktira proizvodnja poduzeća gdje se uzima u obzir kretanje zaliha na skladištu materijala.

[18] Sikavica P. Novak M: Poslovna organizacija, Informator Zagreb 1999, str. 782
[19] Sikavica P. Novak M: Poslovna organizacija, Informator Zagreb 1999, str. 783

Ispitivanje ponuda je najvažnija faza nabavnog procesa i ona zahtjeva potpunu pozornost nabavne službe. Nabavna služba ispitivanje ponuda mora primjeniti na cjelokupnu ponudu dobavljača. Svaki dobavljač želi prodati svoje proizvode te ponudu sastavlja tako da na prvi pogled izgleda kao najisplativija solucija za poduzeće. Zadatak nabavne službe je da iz velikog broja ponuda izabere onu najpovoljniju za poduzeće. Uspoređujući cijene, može se doći do predodžbe koju soluciju odabrati. Ipak ne zaboravimo da na cijenu utječe puno čimbenika kao što su rok isporuke, način isporuke, pakiranje i ambalaža proizvoda i slični čimbenici.[20] Zbog toga uspoređivanje cijena može biti poprilično nezgodno. Stoga nabavna služba mora oprezno prestupiti ovoj fazi, inače rezultati mogu ugroziti poslovanje poduzeća

Nakon uspješne provedbe faze ispitivanja cijena i naručivanja materijala nabavna služba nadzire rok isporuke materijala. Nadziranjem roka isporuke nabavna služba može na vrijeme intervenirati ukoliko dođe do zakašnjenja isporuke koje se može negativno odraziti na proizvodni proces i time izbjeći velike financijske gubitke za poduzeće. U velikim poduzećima dokumenti za nadzor roka isporuke su kompjuterizirani dok u manjim i mikropoduzećima se vode kartoteke.

U posljednjoj fazi nabavna služba zaprima naručeni materijal. U ovoj fazi se provjerava valjanosti isporuke dobavljača. Provjerava se da li je materijal propisane kvalitete i kvantitete, njegova faktura i cijena. Nakon zaprimanja materijala, nabavna služba ga razdužuje na skladište materijala. mora se pobrinuti za izbjegavanje držanja prekomjernih količina zaliha.

2.4.3. Funkcija proizvodnje

Funkcija proizvodnje ima najteži i naopsežniji zadatak u poslovanju poduzeća. Ona mora osigurati pomoću osnovnih sredstava, kvalificiranom radnom snagom proizvoditi određenu vrstu proizvoda s propisanom količinom i kvalitetom u točno određenom vremenskom intervalu sa što je moguće manjim troškovima.

Organizacija proizvodnje poduzeća obuhvaća poslove u domeni[21]:

1. Projektiranja proizvodnog sustava koji obuhvaća istraživanje, projekciju i usavršavanje proizvodnog sustava u cilju postizanja optimalnih rezultata.
2. Optimalnog projektiranja tehnološkog i proizvodnog procesa gdje je glavni zadatak sintetizirati tehnološke i proizvodne procese poduzeća koristeći se najnovijim

[20] Matić I: Materijali sa vježbi Organizacija poslovanja, Split, 2011/2012, str. 23
[21] Matić I.: Materijali sa vježbi Organizacija poslovanja, Split, 2011/2012, str. 43

saznanjima za određena tehnička područja, uzimajući u obzir djelovanje proizvodnog sustava poduzeća.

3. Studije rada, koristeći se znanstvenim metodama i sustavnim analizama rada postići optimalan način oblikovanja rada u proizvodnom procesu.
4. Planiranje i kontrola proizvodnje gdje poduzeće prati i planira sve potrebite djelatnosti pomoću kojih se osigurava nesmetano obavljanje tehnoloških i proizvodnih procesa te praćenje odvijanja proizvodnje.
5. Kontrola kvalitete proizvoda koja osigurava da se u proizvodnji koristi materijal propisane kvalitete, da se izbjegavaju materijali koji ne odgovaraju traženoj kvaliteti te osiguranje isporuke proizvoda krajnjim potrošačima.
6. Rukovanje materijalom gdje poduzeće osigurava optimalno rukovanje i prijenos sirovina, repromaterijala ili gotovih proizvoda prilikom primitka u skladište, u tijeku procesa proizvodnje, kao i na izdavanju sa skladišta
7. Održavanje materijala potrebnih za kontinuirano obavljane proizvodne djelatnosti

Kako je za svaki posao potrebno izvršiti pripremne radnje, tako to zahtjeva i proizvodna funkcija. Priprema u proizvodnji otklanja moguće gubitke u toku obavljanja proizvodnog procesa na materijalu, energiji, radu, vremenu s ciljem ekonomične proizvodnje. Dvije su vrste priprema u proizvodnji, tehnološka i operativna priprema. Priprema u proizvodnji ima četiri cilja[22]:

1. Osiguranje proizvodnje u toku
2. Osigurati kvalitetne proizvode
3. Smanjivanje troškova
4. Adekvatno korištenje strojeva

Tehnološka priprema proizvodnje se nastavlja na istraživanje i razvoj i obuhvaća zadatke pripreme tehnološkog procesa. Pobrinjava se o sirovinama i materijalima, vrši nadzor nad preradom i izvođenjem radnih operacija, kontrolira sastavljanje gotovog proizvoda i rukovodi svim operacijama u proizvodnom procesu u poduzeću.[23]

[22] Matić I.: Materijali sa vježbi Organizacija poslovanja, Split, 2011/2012, str. 44
[23] Sikavica P. Novak M: Poslovna organizacija, Informator Zagreb 1999, str. 780

Operativna priprema je usko povezana s proizvodnjom i njen glavni zadatak je otklanjanje mogućih problema vezanih za osiguranje proizvodnje za kontinuirano obavljanje rada. Operativnja priprema proizvodnje ima četiri cilja[24]:

1. Planiranje proizvodnje
2. Planiranje materijala
3. Izrada radne dokumentacije
4. Kontrola proizvodnje

Pri planiranju proizvodnje operativna priprema ima zadatak pratiti zauzetost kapaciteta proizvodnog procesa poduzeća. Potrebno je poslu odrediti vrijeme trajanja, podjelu poslovnih aktivnosti, odrediti optimalne kapacitete, propisati potreban materijal i minimalizirati troškove.

Svrha planiranja materijala je osigurati dovoljnu količinu materijala potrebnu za kontinuiranu proizvodnju s time da ne prelaze potrebne količine u zalihama materijala u skladištu. Najprihvaćenija metoda planiranja materijala je EOQ metoda, dok su još zastupljene „just in time“ i MRP metoda.

Zadnji checkpoint pripreme u proizvodnji je izrada radne dokumentacije nakon koje proizvodni proces može započeti. Pod pojmom radne dokumentacije podrazumjevaju se: radni nalog, radni list, izvednica materijala, povratnica materijala, trebovanje materijala, popratnicu, terminsku kartu, izvještaj o škartu materijala i nacrt proizvodnje.

Zbog važnosti obavljanja kontinuiranog proizvodnog procesa, kontrola proizvodnje se često u poduzećima organizira kao zaseban odjel. Glavni zadatak kontrole proizvodnje je utvrđivanje točne nabave materijala, kontroliranje proizvodnog postupka i proizvedenih djelova da odgovaraju propisanim standardima i tehničkim karakteristikama.

2.4.4. Funkcija prodaje

Podaja je poslovni proces koji omogućuje pretvorbu proizvedenog dobra poduzeća u novac. Pomoću prodaje poduzeće osigurava izvore potrebne za nabavu materijala kako bi se osiguralo obavljanje proizvodnog procesa. Po svom karakteru prodaja je vrlo dinamična i jako promjenjiva.[25] Ukoliko poduzeće želi zabilježiti značajan uspjeh, ono mora kontinuirano obavljati radnje istraživanja prodajnog tržišta u svhru saznavanja informacija o

[24] Sikavica P. Novak M: Poslovna organizacija, Informator Zagreb 1999, str. 788
[25] Matić I: Materijali sa vježbi Organizacija poslovanja, Split, 2011/2012, str. 49

preferencijama svojih potrošača te širiti svoje distribucijske kanale za olakšano cirkuliranje proizvoda do krajnjeg potrošača.

Kako je potrebno izvršiti pripreme za proces proizvodnje i nabave, tako je potrebno učiniti i za prodajni proces. Bez pravilne pripreme, u današnjoj promjenjivoj i osjetljivoj situaciji na tržištu prodaja bi bila onemogućena. Što su pripremni poslovi bolje obavljeni, prodaja je kvalitetnija i veća. Zbog toga javlja se potreba poduzeća za istraživanjem tržišta, komercijalnom promidžbom proizvoda.[26]

Istraživanje prodajnog tržišta je prvi i najvažniji segment pripreme prodajnog procesa. Zaduženo je za prikupljanje podataka potrebnih za donošenje ispravnih poslovnih odluka. Može se provoditi na domaćem i međunarodnom tržištu. Istraživanje tržišta obuhvaća prikupljanje i analiziranje statističkih podataka prodaje poduzeća i utvrđivanje ispunjenja prodajnih kvota.

Komercijalna služba sudjeluje aktivno na prodajnom tržištu. Njen glavni tzadatak je pratiti preferencije potencijalnih kupaca u svrhu saznavanja potrebnih podataka za razvoj proizvoda. Komercijalna služba informira potencijalne kupce o karakteristikama i pogodnostima proizvoda poduzeća. Promocija proizvoda može biti jednostavnog oblika kao što je dnevni tisak i oglasi, a može biti složenija i znatno skuplja kao što su promo videa i reklame.

Svaki prodajni proces ima četiri temeljna koraka:[27]

1. Vođenje pregovora
2. Zaključivanje kupoprodajnog ugovora
3. Izvršenje kupoprodajnog ugovora
4. Rješavanje mogućih reklamacija kupca

Početak vođenja pregovora započinje ponudom koji prilaže jedan od subjekata prodajnog procesa, bio to prodavatelj ili kupac, koji ima želju zaključiti kupoprodajni ugovor[28]. Vođenje pregovora se može voditi na dva načina, u prisudstvu partnera i u odsudstvu partnera. Kod prvog načina pregovore vode osobe čije ovlasti to dopuštaju, najčešće rukovoditelj prodaje li referent prodaje. Potrebno je precizno oblikovati zaključke i priložiti ih u pisanom obliku u vidu izbjegavanja mogućih problema i poteškoća. Potrebno je obaviti pripremne radnje i

[26] Sikavica P. Novak M: Poslovna organizacija, Informator Zagreb 1999, str. 804
[27] Matić I.: Materijali sa vježbi Organizacija poslovanja, Split, 2011/2012, str. 50
[28] Sikavica P. Novak M: Poslovna organizacija, Informator Zagreb 1999, str. 799

istražiti podatke o dosadašnjem poslovanju kupca, informacije o potencijalnom kupcu, uzorke, katalog, fakturu i cjenik ponude. Drugi način vođenja pregovora karakterizira da jedna od stranaka stupa u kontakt s drugom u pisanom obliku. Ponuda mora biti jasno definirina i mora uključivati sve segmente prodaje, ukoliko odgovor ne stigne u dogovorenom intervalu, prodavateljove obveze prema kupcu presdtaju. U slučaju eventualnih primjedbi na ponudu, pregovori se nastavljaju do trenutka prekida pregovora ili sklapanja ugovora.

Zaključivanje ugovora nastaje kupčevim prihvaćanjem ponude. U ugovoru su jasno definirani prava i obveze oba sudioika prodajnog procesa. Ugovor se može sklopiti usmeno i u pisanom obliku, da bi ugovor bio valjan i zaključen, subjekti se moraju doći do dogovora oko dviju temeljnih stavaka ugovora, predmetom ugovora i cijene. Ugovor postaje pravovaljanim potpisom obiju stranaka i ovjerom ugovora od strane ovlaštene osobe.

Izvršenje kupoprodajnog ugovora započinje ispunjavanjem ugovornih obveza navedenih u kupoprodajnom ugovoru. Za prodavatelja su to rok, način i mjesto isporuke robe, ambalaža i pakiranje proizvoda. Obveze kupca su primmitak robe i plaćanje dogovorene cijene.

Zadnja faza prodajnog procesa je rješavanje reklamacija kupca. Ona se izražava u pisanom obliku, a ako je izražena ikako drugačije mora se pismeno potvrditi. Reklamacija se najčešće odnosi na cijenu proizvoda, rok isporuke i ambalažu proizvoda[29].

2.4.5. Financije i računovodstvo

Financijska funkcija poduzeća obavlja poslove kojima je primarni cilj osigurati pribavljanje i plasiranje potrebnih sredstava, provođenje politike dividendi poduzeća i kontrolu upotrebe financijskih sredstava. Financijska funkcija posluje u simbiozi s računovodstvenom funkcijom. Poslovanje financijske funkcije bez računovodstvene ne bi bilo moguće jer računovodstvena funkcija pruža knjigovodstvene podatke o prijašnjem poslovanju poduzeća.

Računovodstvo je skup integriranih djelova poduzeća čiji je glavni zadatak planiranje, knjigovodstvo, računovodstveni nadzor i analiza. Računovodstvo evidentira promjene nastale u aktivi i pasivi poduzeća te prezentira te podatke u obliku temeljnih financijskih izvještaja koji se stavljaju na dostupnost sadašnjim i budućim korisnicima.

Poduzeće može dodijeliti organizacijskom i računovodstvenom odjelu zadatke[30]:

1. Pripreme financijskih izvještaja

[29] Sikavica P. Novak M: Poslovna organizacija, Informator Zagreb 1999, str. 789
[30] Matić I.: Materijali sa vježbi Organizacija poslovanja, Split, 2011/2012, str. 60

2. Vođenje podataka o upotrebi gotovine
3. Priprema proračuna
4. Analiza investicijskih prijedloga
5. Kontrola kreditne sposobnosti poduzeća
6. Naplata potraživanja
7. Razmatranje srednjoročnih i dugoročnih izvora financiranja
8. Vođenje podataka o gotovinskim primicima i izdacima
9. Kalkulacija plaća
10. Kontrola troškova

3. Organizacija poslovanja poduzeća „Galeb D.D. Omiš“

3.1. Opći podaci o poduzeću „Galeb D.D Omiš“

Sljedeći tekst je kreiran korištenjem podataka sa web stranica i internih podataka dobivenih iz promatranog poduzeća. Ukratko će se objasniti povijest, definirati organizacijska struktura te detaljno objasniti poslovne funkcije poduzeća.

Tvornica Galeb D.D. je najznačajniji proizvođač donjeg rublja u Hrvatskoj sa sjedištem u Omišu. Tvornica je članica Tekstilpromet Grupe te je sto posto u vlasništvu Tekstilprometa. Sama tvornica je formirana 1951. godine pod nazivom „trikotaža Galeb“. Prve strojeve za proizvodnju, kao i ljudski kadar, dobila je od dvije hrvatske tekstilne tvornice „Nade Dimić“ iz Zagreba i „MTČ-a“ iz Čakovca. Početkom 70-godina izgrađen je pogon „Lisičina“ u koji je preseljena proizvodnja pletiva. Za vrijeme Domovinskog rata, unatoč otežanim uvjetima poslovanja, tvornica svejedno uspješno izvozi oko 85% svoje proizvodnje. Godine 2000 Galeb kupuje kamp „Ribnjak“, koji je lociran na Priku, te mu mijenja ime u kamp „Galeb“. Galeb danas ima preko 300 zaposlenih. Već preko 60 godina spajaju tradiciju s trendovima u stalnoj težnji da zadovolje potrebe i ukuse svojih kupaca te pronalaženju novih.

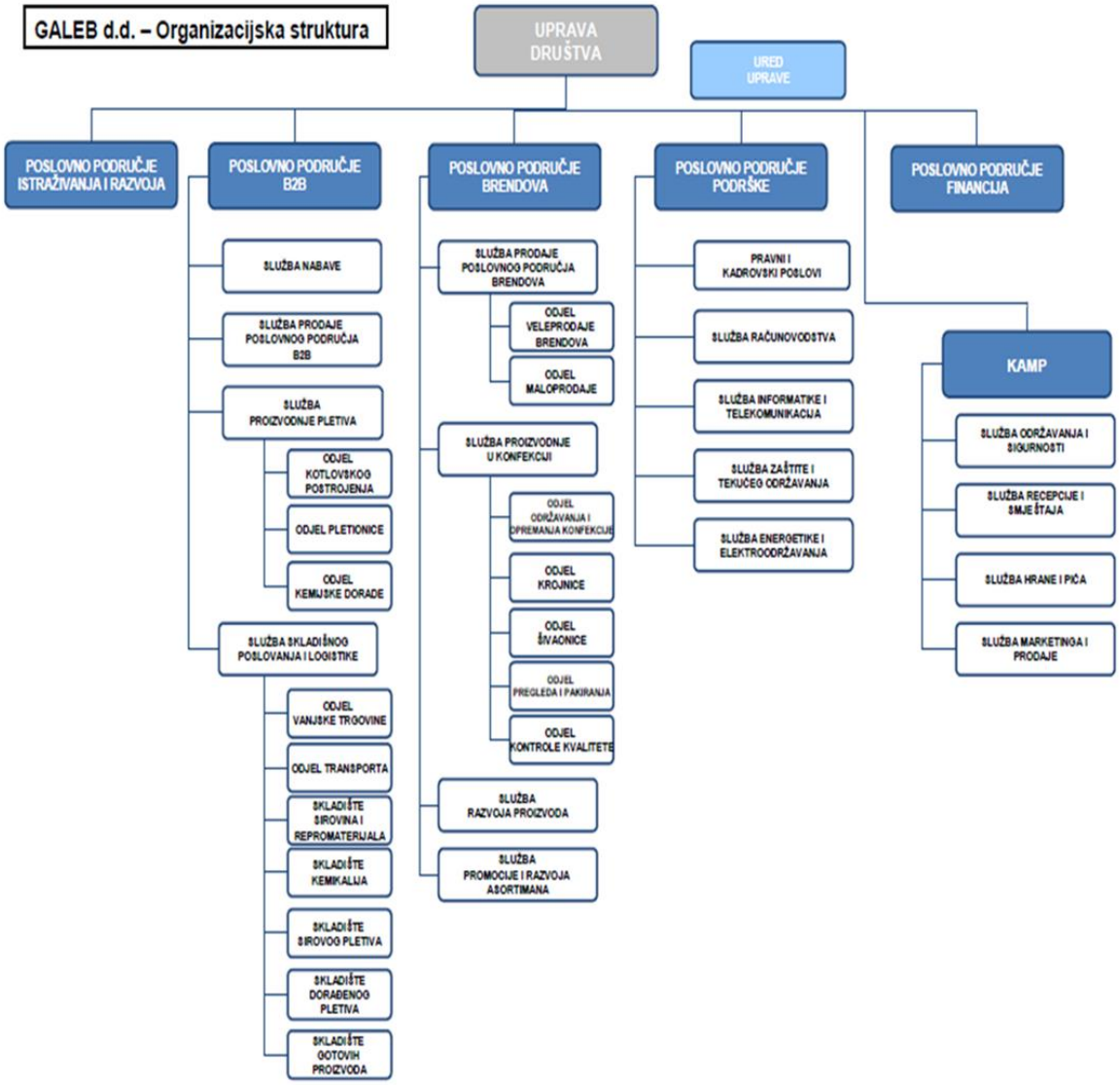
Rublje koje se proizvodi u tvornici Galeb posjeduje certifikat „Oeko-tex “, kojeg je steklo svojim poslovanjem već 1997 godine, na što se dodatno ukazuje da sirovine koje su korištene u proizvodnji kao i sami tehnološki proces zadovoljavaju stroge ekološke kriterije. Svi Galebovi proizvodi nose oznaku „hrvatske kvalitete“ koju dodjeljuje Hrvatska gospodarska komora. Galebovo donje rublje posjeduje certifikat „Best Buy Award“ koju mogu nositi samo proizvodi i usluge koji su građani Republike Hrvatske definirali proizvode kao one koji im nude najbolji omjer cijene i kvalitete u kategoriji provedenog ispitivanja. Galeb posjeduje i četiri ISO certifikata: ISO 14001-standard za upravljanje okolišem, ISO 9001-standard za upravljanje kvalitetom, OHSAS-18001-sustav upravljanja zaštitom na radu i zdravljem zaposlenika, ISO 50001-sustav upravljanja energijom .

Osnovna djelatnost tvrtke Galeb d.d. je proizvodnja trikotažnih odjevnih predmeta: rublja, gornjih odjevnih predmeta, te spavaćeg i kupaćeg programa. Galeb, u svom asortimanu proizvoda, ima tri branda: Galeb, Adriatic i GLB.

Galeb je bazna robna marka poduzeća. Artikli branda Galeb su klasičnog kroja i jednostavnog dizajna . U samom asortimanu branda se nalazi rublje, vanjski, spavaći program i kupaći program, a program za trudnice i bebe je u razvoju. Proizvodi su rađeni uglavnom samo od pamučnih pletiva te je namijenjen zrelijoj i starijoj populaciji kupaca.

Adriatic je samostalna robna marka koja sadržava i muški i ženski program. Brand u sebi sadrži rublje, vanjski i kupaći program. Snaga i udio Adriatic-a u prodaji Galeb d.d. je svake godine sve veći. Dio pletiva sadrži elastan i/ili viskozu dok je osnova pletiva i dalje na bazi prirodnih materijala.

GLB je robna marka namijenjena mlađoj populaciji korisnika. U sebi sadrži rublje, vanjski, spavaći i dječji program, a razvijat će se i kupaći program. Posebnost ovog branda jesz ta što su pletiva obogaćena novim vrstama vlakna koji se zovu mikromodal . Ovaj brand je najkasnije razvijen, no svake godine bilježi sve veći porast u prodaji.



Slika 1: Organizacijska struktura poduzeća „Galeb D.D. Omiš“

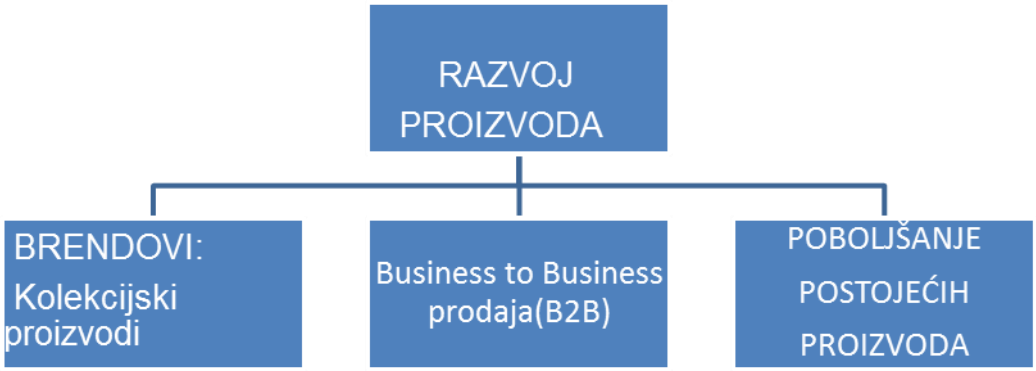
Izvor: poduzeće „Galeb“, odjel za informacije

Galeb je po svome uređenju dioničko društvo. Na čelu društva se nalazi uprava društva te ona donosi sve relavantne odluke za poslovanje društva. Poslovanje Galeba je podjeljeno na pet temeljnih funkcija: poslovno područje istraživanja i razvoja, poslovno područje B2B, poslovno područje brendova, poslovno područje podrške i poslovno područje financija. Kamp Galeb je izdvojen iz poslovanja te se njega promatra kao zasebnu jedinicu, te se u ovom radu neće obrađivati.

U području istraživanja i razvoja proizvoda poduzeće provodi analizi i istraživanje u svrhu dobivanja relevantnih podataka o mogućnosti proizvodnje novog proizvoda. Sektor B2B prodaje organizira rad prodaje proizvodima institucionalnim kupcima kao što su ministarstvo unutarnjih poslova, Hrvatska vojska. U poslovnom području brandova organizira se proizvodnja i prodja brandova koje tvornica proizvodi. Poslovno područje podrške zaduženo je za eventualno otklanjanje poteškoća u poslovanju tvornice. U poslovnom području financija prate se novčana kretanja poduzeća, kao i zadužđenost i gotovniski tijek poslovanja.

3.2.Istraživanje i razvoj proizvoda poduzeća „Galeb Omiš D.D“.

Rad na razvoju novih proizvoda jedna je od ključnih aktivnosti poslovnog područja istraživanja i razvoja. U praksi se poduzeće susreće s nekoliko načina pokretanja zahtjeva za razvojem novih proizvoda, koje bi se mogle podijeliti u sljedeće osnovne grupe:



Slika 2: Istraživanje i razvoj proizvoda

izvor: poduzeće „Galeb“, odjel za informacije

Za realizaciju navedenih zahtjeva aktivnosti se odvijaju u poslovnom području istraživanja i razvoja, poslovnom području B2B i poslovnom području brendovi. U daljnjem opisu date su

osnovne karakteristike svakog zahtjeva i s naglaskom na korake u realizaciji i ulozi istraživanja i razvoja u tim procesima.

3.2.1. Razvoj proizvoda za vlastite brendove

Razvoj proizvoda za vlastite brendove podrazumijeva predlaganje i izradu novih pletiva i finalnih proizvoda te predlaganje poboljšanja na postojećim proizvodima. Prijedlozi za novim pletivima i proizvodima mogu doći od:

- odgovornih osoba iz poslovnog područja „brendovi
- od službe istraživanja i razvoja

Prijedloge za izradu novih pletiva od strane poslovnog područja „brendovi“ razmatraju se u odjelu istraživanja i razvoja. Procjenjuju se tehnološke mogućnosti realizacije i osnovni konstrukcijski parametri pletiva i finalnog proizvoda.

Iz poslovnog područja istraživanja i razvoja dostavlja se zahtjev odgovornim osobama pletionice za izradu uzoraka pri čemu se definiraju svi relevantni parametri konstrukcije pletiva,a sa službom razvoja proizvoda se dogovara način konstrukcije finalnog proizvoda.

Pri izradi uzorka u pletionici svi relevantni podatci se upisuju u tehnološki list uzorka. Tehnološki listovi uzoraka se pohranjuju u elektronskom obliku u “folderu uzoraka”. Nakon toga uzorak se prosljeđuje na daljnju doradu. Kroz proces dorade u tehnološki list se upisuju svi podaci relevantni za taj tehnološki proces, uključujući i podatke o završnom ispitivanju uzorka.

Popunjeni tehnološki list i rezultati ispitivanja se dostavljaju u istraživanje i razvoj gdje se procjenjuje da li uzorak s navedenim karakteristikama zadovoljava predviđene uvjete, ili treba provesti popravne radnje. Po odobrenju kvalitete pletiva od strane istraživanja i razvoja, uzorak se sa svim podatcima dostavlja u službu razvoja proizvoda.

Nakon modeliranja i izrade finalnih proizvoda provodi se testiranje i izrađuje radni nalog za izradu uzorka donosi se konačna odluka o kvaliteti i usvajanju novog pletiva i finalnog proizvoda te se procjenjuje najbolje uklapanje po veličinama i colažama u kompjuterskom programu Audaces. Razvoj proizvoda za vlastite brendove propisani su dijagramom toka izrade kolekcija.

3.2.2. Razvoj proizvoda za B2B

Za ovo poslovno područje pokretanje razvoja proizvoda se može biti:

- razvoj na temelju poznate specifikacije
- razvoj bez unaprijed zadane specifikacije

U prvom slučaju obično se radi o razvoju proizvoda na osnovu propisnika za izradu proizvoda, kao sastavnom dijelu natječajne dokumentacije, ili o razvoju proizvoda na osnovu narudžbe i propisnika. Također se može raditi o razvoju proizvoda od pletiva do finalnog proizvoda, ili o razvoju samo pletiva, ili samo finalnog proizvoda.

U službi istraživanja i razvoja se na temelju dostavljene dokumentacije analiziraju mogućnosti realizacije traženog proizvoda s obzirom na sirovinski sastav, tehnološke karakteristike i vremenske termine u kojima se traži isporuka navedenog proizvoda.Procjenu svih mogućnosti istraživanje i razvoj dostavlja naručitelju zahtjeva za izradu uzorka. U koliko se procjeni da je moguće realizirati traženi proizvod pristupa se izradi uzorka na način koji je opisan u posebnom postupku izrade uzorka.

Pokretanje naloga za razvoj proizvoda bez unaprijed precizno definirane specifikacije obično dolazi iz B2B područja. Služba razvoja proizvoda dobiva nalog za izradu uzorka u kojemu su upisane neke od karakteristika modela, materijala i roka za izradu uzorka. Jedna od mogućnosti je da se na osnovu natječaja traži proizvod određenih funkcionalnih karakteristika, a da pri tome nisu navedeni nikakvi drugi elementi. Obično se traži da zadovoljava određene standarde kao propusnost zraka, otpornost na habanje, termo karakteristike i slično.

U poslovnom području istraživanja i razvoja donosi se prva procjena o mogućnosti zadovoljenja traženog, a konačnu odluku o realizaciji donosi naručitelj u dogovoru s službom za razvoj proizvoda. Ukoliko je odluka da se ide u razvoj proizvoda služba za razvoj proizvoda rade specifikaciju potrebnih SIM te je dostavljaju naručitelju. Svaki novi proizvod je potrebno otvoriti u NAV i za njega napraviti proizvodnu sastavnicu, procjenjuje se najbolje uklapanje po veličinama i colažama u kompjuterskom programu Audaces, i proizvodni postupak uz podršku pogonskog tehnologa kako bi se dodijelio trošak, odnosno izradila kalkulacija proizvoda.

Prvi tehnički dokument je proizvodna sastavnica i proizvodni postupak koji se izrađuje u Odjelu službe razvoja proizvoda za nove proizvode koji ulaze u proizvodnju. Nakon potvrde proizvodne sastavnice i proizvodnog postupka, potrebno je otvoriti artikal. Obično kod svih

vrsta natječaja postoji obveza dostavljanja atesta, pa naručitelj razvoja uzorka (B2B) odlučuje hoće li se provesti određena atestiranja.(e-mail)

Razvoj uzorka bez unaprijed definiranih tehnoloških parametara može se pokrenuti na osnovu narudžbe i dogovora. U takvim slučajevima obično se traži proizvod za koji se navode osnovne karakteristike kao vrstu proizvoda, sirovinski sastav , težinu m² i slično. Istraživanje i razvoj i služba razvoja proizvoda procjenjuju mogućnost i način tehnološke realizacije zahtjeva . U slučaju kad se pristupi razvoju proizvoda, procedura je ista kao i u drugim slučajevima kad se radi izrada uzoraka. Finalni proizvod zajedno s tablicom mjera, a po potrebi i veličinskim setom služba razvoja proizvoda dostavlja u B2B područje radi prosljeđivanja kupcu na potvrdu. U slučaju ovjere uzorka i narudžbe istog. Služba razvoja proizvoda je dužna uvesti novi artikal u rad. Modelar fizički donosi pogonskom tehnologu proizvodnu sastavnicu,proizvodni postupak,skicu,uzorak modela, šablone ili uputu da se radi o krojnim slikama,koje radi Služba razvoja proizvoda po nalogu predradnika krojnice.

3.2.3. Poboljšanje postojećih i razvoj novih proizvoda i asortimana

Pokretanje postupka za poboljšanje kvalitete postojećih pletiva i gotovih proizvoda mogu inicirati odgovorne osobe iz poslovnih područja brendovi, B2B i istraživanje i razvoj. Obično se radi o zahtjevu za poboljšanje kvalitete pletiva, ili o zahtjevu za korekciju kroja gotovog proizvoda.

Ukoliko zahtjev za poboljšanje kvalitete pletiva traže poslovna područja brendovi ili B2B istraživanje i razvoja s voditeljem pletionice i dorade, dogovara korekciju određenih tehnoloških parametara. U koliko provedene korekcije ne rezultiraju zadovoljavajućom kvalitetom, istraživanje i razvoj predlaže potpuno novo rješenje za navedeni proizvod.

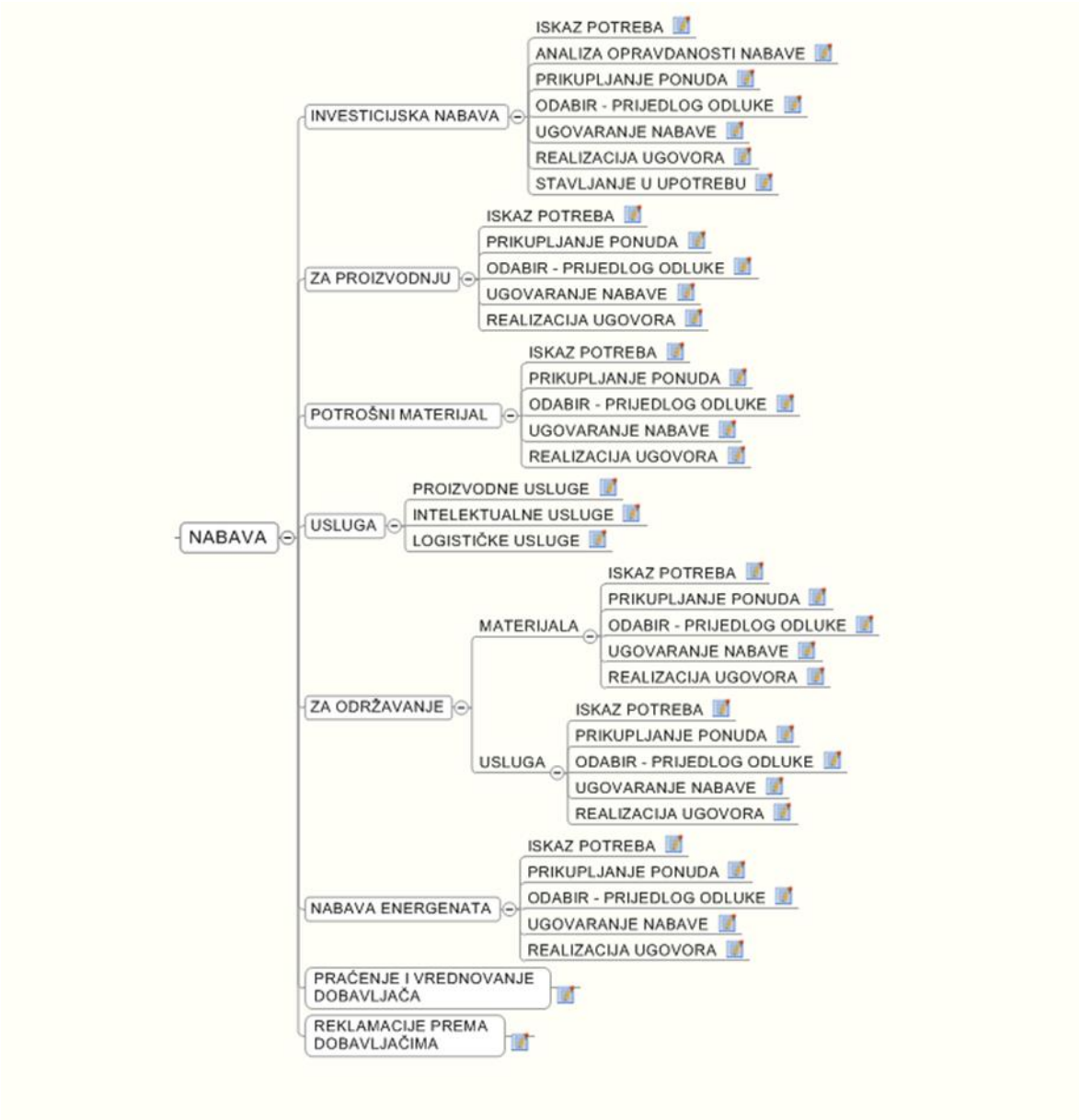
Zahtjev za korekciju kroja gotovih proizvoda voditelji poslovnih područja dostavljaju službi razvoja proizvoda. Voditelj službe razvoja proizvoda pregledava evidenciju izrade šablona, povlače se šabloni i vrše se korekcije krojeva Istraživanje i razvoj realizaciju svoje inicijative za poboljšanje kvalitete treba dogovoriti s odgovornim osobama poslovnih područja na koja se odnose.

Pokretanje razvoja novih proizvoda i asortimana može doći iz područja brendova i B2B područja. Praćenje novih tehnoloških dostignuća u području primjene pređa novih sirovinskih i funkcionalnih karakteristika jedna je od trajnih aktivnosti IR područja. Na osnovu novih spoznaja i procjene primjenjivost novih materijala za razvoj proizvoda u području brendova i

B2B području, sektor istraživanja i razvoja također inicira uvođenje novih proizvoda i asortimana za navedena područja. Ukoliko za neki od prijedloga istraživanja i razvoja poslovna područja kojima je to predlagano ne pokažu interes, odobrenje za realizaciju takvih uzoraka moguće je zatražiti od uprave društva.

3.3.Nabava poduzeća „Galeb D.D. Omiš“

Zbog toga što poduzeće Galeb ima jako veliku proizvodnju, njegova nabava je također opsežna. Galeb surađuje s mnogim stranim dobavljačima, tražeći od njih kvalitetne proizvode i usluge. Nabava poduzeća Galeb se odvija kako je prikazano:



Slika 3: Nabava poduzeća Galeb

izvor: Poduzeće Galeb, odjel za informacije

3.3.1. Investicijska nabava

Što se tiče investicijske nabave, potreba za investicijskom nabavom iskazuje se prijedlogom upravi. Na temelju iskazane potrebe tim uprave analizira opravdanost zatražene investicije. Ukoliko se investicija pokaže opravdanom pristupa se prikupljanju ponuda. Nakon što su ponude prikupljene uprava donosi odluku o odabiru dobavljača. Odabirom dobavljača sastavlja se ugovor kojeg ovjerava uprava. Direktor sektora parafira uvjete ugovora. Ovjerom ugovora pristupa se realizaciji investicijske nabave. Izvršenjem investicijske nabave pristupa se stavljanju u upotrebu same investicije.

3.3.2. Nabava za proizvodnju

Nabava za proizvodnju započinje narudžbenicom, od strane rukovoditelja, ili glavnog tehnologa. Piše se u dva primjerka, jedan ostaje rukovoditelju ili tehnologu dok je drugi proslijeđen voditelju nabave. Rukovoditelj nabave ovjerava svoj primjerak i prikuplja ponude za traženu vrstu robe. Odabir ponude vrši rukovoditelj nabave na temelju odgovarajućih tehničkih karakteristika, kvalitete, roka isporuke, cijene i uvjeta plaćanja. Odabirom ponude, rukovoditelj nabave šalje narudžbu odnosno potvrdu o prihvaćanju ponude dobavljaču. Uvjete ugovora definira i parafira rukovoditelj nabave, a sam ugovor ovjerava uprava. Realizaciju ugovora prati rukovoditelj nabave ili referent ukoliko za to dobije odobrenje rukovoditelja. Nakon kontrole i označavanja, skladištenje sirovih bala pletiva se odvija tako da se stavljaju u regale po vrsti pletiva i colaži. Prebacivanje svih bala kompjutorski na stanje skladišta vrši se ručnim unosom svakog radnog listića.. Obveza voditelja skladišta je da pazi da pri izdavanju pletiva uvijek izdaje pletivo koje duže stoji na skladištu. Pletivo se izdaje svakodnevno na način da se bale pletiva razvezuju i tako razvezane stavljaju u kolica sa krajevima bala prema vani. Prilikom ukrcaja se istovremeno piše ono što se uzima te se nakon kompletiranja kolica radi preko dokumenta koji se zove izdatnica prema doradi.

Za skladištenje dorađenog pletiva odgovoran je voditelj skladišta. Zaprimanje pletiva se vrši očitavanjem artikla, širine, boje te se isto za svaku balu unosi u računalo. Pletiva se razvrstavaju po regalima prema vrstama, širinama i bojama. Po otpremnici iz Skladišta sirovog pletiva radi se kontrola svake bale, na osnovu čeka se radi Primka u Skladište dorađenog pletiva. Dorađeno pletivo je raspoređeno po regalima po vrstama, colažama i bojama. Obveza voditelja skladišta je da pazi da pri izdavanju pletiva uvijek izdaje pletivo koje duže stoji na skladištu. Izdavanje pletiva kupcima vrši se prema dokumentu Otpremnica. Pakiranje bala pletiva vrši se po zahtjevima kupca. Može se raditi pakiranje bala u najlon i na kartonski predložak ili samo kartonski predložak vezan pamučnom vezicom.

Zaprimanje dorađenog pletiva u modelarnici se vrši preko izdatnicom iz skladišta dorađenog pletiva. Vrši se kontrola količine i vrste po ulaznim dokumentima. U modelarnici se pletivo doprema zbog izrade uzoraka Izdavanje se vrši pomoću dokumenta Izdatnica iz tehničkog sektora za dio pletiva koji je potrošen. Za dio pletiva koji se šalje drugim internim skladištima postoji dokument međuskladišnica. Ako pletivo nije potrošeno radi se dokument povrat od ulaza za povrat pletiva prema skladištu dorađenog pletiva. Ako pletivo nije potrošeno radi se dokument povrat od vanjske primke prema Skladištu sirovina i materijala Punta. Gotovi proizvodi izdaju se dokumentom izdatnica gotovih proizvoda iz modelarnice.

3.3.3. Nabava potrošnog materijala

Nabava potrošnog materijala započinje pismenim dokumentom, narudžbenicom od strane voditelja skladišta sirovina i materijala koji vodi brigu o zalihama navedene robe. Narudžbenica se piše u dva primjerka, jedan ostaje rukovoditelju ili tehnologu dok drugi dobiva voditelj nabave. Nakon zaprimanja naloga za nabavu rukovoditelj nabave ovjerava svoj primjerak naloga i prikuplja ponude za traženu vrstu robe. Uvjete ugovora definira i parafira rukovoditelj nabave. Odabir ponude vrši rukovoditelj nabave na temelju kvalitete, roka isporuke, cijene i uvjeta plaćanja. Odabirom ponude, rukovoditelj nabave šalje narudžbu dobavljaču. Sam ugovor ovjerava uprava. Realizaciju ugovora prati rukovoditelj nabave ili referent ukoliko za to dobije odobrenje rukovoditelja. Zaprimanje naručene robe sirovina i repromaterijala obavlja voditelj skladišta. Voditelj skladišta preuzima otpremnicu dostavljača, ovjerava je, te jedan primjerak zadržava, a drugi daje dostavljaču. Roba se nakon fizičkog zaprimanja odlaže na odgovarajuće mjesto te se vrši kontrola količine dopremljene robe od strane voditelja skladišta, a nakon kontrole količine voditelj skladišta izrađuje i primku u dva primjerka. Jedan primjerak zajedno s otpremnicom dostavlja referentu nabave, a drugi zadržava za vlastitu arhivu. Nakon zaprimanja, naručena roba se odlaže na odgovarajuća mjesta s obzirom na grupu proizvoda kojoj pripadaju. Na ovaj način omogućeno je lakše snalaženje i manipulacija prilikom izdavanja i zaprimanja robe.

3.3.4. Nabava za održavanje

Nabava proizvodnih usluga započinje iskazivanjem potreba od strane voditelja službe pripreme proizvodnje i razvoja. Definiranjem potreba pristupa se traženju dobavljača za izvršenje traženih usluga od strane rukovoditelja nabave. Nakon odabira dobavljača od strane rukovoditelja nabave pristupa se izradi uzoraka koje ovjerava rukovoditelj službe pripreme proizvodnje i razvoja. Ukoliko je sve u redu definiraju se komercijalni uvjeti i sastavlja se ugovor o izvršenju traženih usluga. Ugovor parafira rukovoditelj nabave, ovjerava uprava, a

njegovo izvršenje prati rukovoditelj nabave. Izvršenje ugovora može pratiti i referent nabave uz odobrenje rukovoditelja nabave.

Ovisno o potrebama, zahtjev za intelektualnim uslugama iskazuju direktori sektora ili uprava. Nakon analize opravdanosti tima uprave,odluku o nabavci intelektualnih usluga donosi uprava. Uprava ili direktor sektora odabiru ponuđača te prate izvršenje ugovora.

Nabava logističkih usluga vrši se prikupljanjem ponuda za prijevoz naručene robe od strane samostalnog referenta vanjskotrgovinskog poslovanja. Prema definiranim potrebama kao što su mjesto utovara, težina i volumen, odabire se najpovoljnija ponuda s obzirom na vrijeme isporuke i cijenu. Izvršenje logističkih usluga prati samostalni referent vanjskotrgovinskog poslovanja.

Nabava materijala za održavanje započinje pismenim dokumentom, narudžbenicom od strane voditelja službi za održavanje koji vodi brigu o zalihama navedene robe. Nalog za nabavu se piše u dva primjerka: jedan primjerak ostaje voditelju održavanja, drugi voditelju nabave. Nakon zaprimanja narudžbenice, rukovoditelj nabave je ovjerava i prikuplja ponude za traženu vrstu robe. Odabir ponude vrši rukovoditelj nabave na temelju kvalitete, roka isporuke, cijene i uvjeta plaćanja. Odabirom ponude, rukovoditelj nabave šalje narudžbu/ dobavljaču, a po potrebi se sastavlja ugovor. Realizaciju ugovora prati rukovoditelj nabave ili referent.

3.3.5. Nabava energenata

Nabava energenata za proizvodnju započinje pismenim dokumentom - narudžbenicom od strane rukovoditelja dorade. Kada se ukaže potreba rukovoditelj dorade šalje pismeni dokument nalog za nabavu rukovoditelju nabave. Nalog za nabavu se šalje elektronskim putem. Voditelj dorade zadržava jedan primjerak, a drugi ide voditelju nabave. Rukovoditelj nabave ovjerava nalog za nabavu i prikuplja ponude za traženi energent. Odabir ponude vrši rukovoditelj nabave. Nakon odabira ponude sastavlja se godišnji ugovor o nabavci energenata kojeg ovjerava uprava, a parafira ga rukovoditelj nabave. Realizaciju ugovora, to jest slanje narudžbi i praćenje isporuka u nadležnosti je rukovoditelja nabave. Zaprimanje energenata odvija se u skladištu za boje i kemikalije u sklopu pogona dorade od strane rukovoditelja dorade. Rukovoditelj dorade preuzima otpremnicu dostavljača, ovjerava je, te jedan primjerak zadržava, a drugi daje dostavljaču. Količine boja i kemikalija se kontroliraju prilikom istovara prema otpremnici dostavljača, te se nakon toga odlažu na predviđeno mjesto. Nakon kontrole količine rukovoditelj dorade izrađuje ručnu primku u dva primjerka. Jednu zadržava

kod sebe, a drugu prosljeđuje voditelju skladišta sirovina i materijala zajedno s otpremnicom. Boje i kemikalije se odlažu na odgovarajuća mjesta s obzirom na vrstu radi lakšeg pronalaženja i manipuliranja. Sve boje se dostavljaju u kartonskim kutijama te se skladište na regale. Kemikalije se dostavljaju u kontejnerima i balonima. Pomoćna sredstva se dostavljaju u bačvama.

3.3.6. Praćenje i vrednovanje dobavljača i reklamacija

Praćenje i vrednovanje dobavljača vrši direktor komercijalnog sektora i rukovoditelji odjela. Ocjenjivanja su kvartalna, a kriteriji su rokovi isporuke, tražene karakteristike i količina, reakcija na reklamacije, prateća dokumentacija. U slučaju reklamacije rukovoditelj nabave ili rukovoditelj odjela sastavljaju zapisnik koji se prosljeđuje dobavljaču. Uz zapisnik dobavljaču se dostavlja uzorak reklamirane robe ukoliko se radi o nekvalitetnoj robi ili slikovni zapis ukoliko se radi o nekoj drugoj vrsti reklamacije (na pakiranje, količinu i slično). Treba navesti evidencija reklamacije, zaključivanje reklamacije, navesti što se reklamira po potrebi navesti komentar ili opis reklamacije.

3.4.Proizvodnja poduzeća „Galeb D.D Omiš“

Proizvodnja poduzeća galeb podjeljena je u tri glavne faze: pletenje, dorada i konfekcioniranje. Cjelokupna proizvodnja galeba odvija se na sljedeći način.

Slika 4: proizvodnja poduzeća Galeb

Izvor: Poduzeće Galeb, odjel za informacije

3.4.1. Pletenje za bazni program i po nalogu.

Voditelj pletionice je odgovoran za praćenje i održavanje propisanih optimalnih zaliha sirovog pletiva. Tehnolog planer određuje prioritete izrade i prati oscilacije proizvodnje prema kojima mijenja propisane razine zaliha. Voditelj pletionice je odgovoran da prema nalozima Tehnologa planera i propisanim razinama zaliha organizira raspored proizvodnje sa voditeljim. Voditelj pletionice ili tehnolog planer dokumentom nalog za naručuje potrebne sirovine iz skladišta sirovina i repromaterijala. Voditelj skladišta naručene sirovine viljuškarom prevozi u pogon i u međufazno skladište. Voditelji smjena rade raspored strojeva po raspoloživim osobama. Voditelj pletionice ili tehnolog planer u NAV–u otvara planirane radne naloge preko kojih planira proizvodnju. Voditelj smjene u pletionici putem Lansiranih radnih naloga izdaje Radne listiće za svaki stroj i po svakom radniku.

Nakon printanja listića za tekuću smjenu, Voditelji smjene su odgovorni i za raspored listića po svakom stroju. Radni listići se na svakom stroju nalaze u točno određenoj kutijici, kako ne bi došlo do miješanja.

Na kvalitetu pletenja sirovog pletiva utječu 3 elementa

- ispravnost stroja
- kvaliteta pređe
- pažnja radnika – pletača

Radnik pletač, prije početka pletenja, dužan je provjeriti usklađenost pređe sa pripadajućim artiklom koji se plete na stroju. Ukoliko u tijeku pletenja, često dolazi do pojave grešaka na pletivu, zbog loše kvalitete pređe ili do zastoja u radu stroja, radnik je dužan zaustaviti stroj i obavijestiti vođu smjene ili voditelja pletionice o uočenom problemu. Vođa smjene samostalno, a po potrebi i u dogovoru sa voditeljem pletionice, procjenjuje da li će stroj dalje nastaviti rad sa tom vrstom pređe. Ukoliko se prekida zbog loše kvalitete pređe, vođa smjene i voditelj pletionice evidentiraju nesukladnost o uočenom problemu, izdvajaju predivo loše kvalitete i vraćaju je u skladište, a o problemu obavještavaju službu nabave. Svaki radnik je dužan, kada primijeti da stroj ne radi da ga zaustavi i odmah obavijesti vođu smjene. Radnik pletač ne smije pustiti u rad stroj za koji nije dobio radni listić. Radnik pletač ne smije pustiti u rad stroj koji nije u ispravnom stanju i za koji se zna da će uslijed neispravnosti plesti pletivo sa nižom kvalitetom. Vođa smjene, odnosno majstor procjenjuje veličinu i težinu

kvara i nakon popravka evidentira vrijeme zastoja. Ako radnik, iz bilo kojeg razloga napušta radno mjesto, dužan je zaustaviti strojeve koje poslužuje.

Brzina pletenja normirana je za svaki stroj i svaki artikal. Promjenu brzine pletenja može izvršiti vođa smjene u dogovoru sa Voditeljem pletionice. Pletač treba rezati pletivo, nakon što oplete bale zadane težine po vrstama pletiva i vrstama stroja. Pletač je dužan na balu staviti točno pripadajući radni listić. Tijekom rada pletači bale sakupljaju u kolica te ih na kraju smjene odvoze u skladište sirovog pletiva odnosno prostor za daljnji pregled. Svaka bala treba posjedovati radni listić sa sljedećim podacima:

- smjena
- broj stroja
- promjer stroja (coll)
- artikl
- dobavljač pređe (LOT)
- ime radnika
- datum kada je ispletena

Ispletene bale se pojedinačno pregledavaju na stroju za pregled sirovog pletiva, te se svrstavaju u određenu klasu, od 1 do 5. Bala pletiva se važe na vagi te se skenerom očitava bar code bale sa radnog listića. Odvaga se unosi u računalo, dodijeljuje se bar kod bali i sprema u radni nalog, nakon čeka se printa termoplastična etiketa. Etiketa se presom lijepi na sredinu bale cca 10 cm od ruba. Obilježavanje i klasiranje pletiva rade radnici na pregledu koji su odgovorni za ispisane podatke na bali. Kontrola kvalitete sirovog pletiva je propisana radnom uputom. Pletivo se klasira nakon detaljnog pregleda na strojevima za pregled u jednu od pet klasa, već prema greškama. Ako se ustanovi da je radnik isključivi krivac za pletivo nižeg kvaliteta, treba ga o tome obavijestiti i zapisati mu odgovarajuću klasu. Na bali na kojoj je pregledom ustanovljena jedna od klase, ponovno se skenira te se u kompjutoru ispravlja klasa.

Radnik na kontroli sirovog pletiva nakon uočavanja greške u sirovom pletivu o greškama obaviještava voditelja kontrole kvalitete i razvoja, voditelja pletionice te vodi evidenciju klasiranih bala po vrsti grešaka i unosi u obrazac koji se zove evidencija klasiranog sirovog

pletiva. Obrazac o evidenciji klasiranog pletiva dostavlja voditelju pletionice i voditelju kontrole kvalitete i razvoja.

Nakon kontrole i označavanja bale se stavljaju u regale po vrsti pletiva i colaži. Prebacivanje svih bala sa stanja pletionice u Skladište sirovog pletiva u NAV-u izvršava se dnevno, dokumentom koji se zove izlazna temeljnica. Utrošak zaprimljenog prediva za ispletenu količinu pletiva vrši se dokumentom temeljnica utroška na kraju svakog mjeseca ili po završetku svakog naloga.

3.4.2. Pletenje uzoraka

Pletenje uzoraka se vrši po nalogu izvršnih direktora poslovnih područja brendovi, B2B i/ili razvoja i istraživanja i to na način da se voditelju pletionice dostavi nalog za izradu uzoraka ovjeren od odgovorne osobe koja traži uzorak i u obrazac tehnološkog lista upišu zahtijevani parametri i druge instrukcije koje su potrebne za izradu uzorka. Vrijeme potrebno za izradu uzorka dato je hodogramom izrade uzorka od strane izvršnog direktora istraživanja i razvoja.

Minimalna količina pletiva za uzorak definirana je kapacitetom Jett- a za uzorke iznosi otprilike od osam do deset kilograma . Uzorku se ne daje šifra pletiva sve dok se ne ispita njegova ispravnost odnosno dok se uzorak ne potvrdi od strane direktora razvoja i istraživanja.

3.4.3. Dorada pletiva

Tehnološki proces dorade definira voditelj kontrole kvalitete i razvoja i tehnolog laboratorija i oni ga mogu mijenjati. Voditelj kemijske dorade odgovoran je za organiziranje ljudi i raspored poslova kao i za kvalitetu njihova izvršenja prema uputama sa radnog naloga. Provedba tehnološkog procesa izvodi se na osnovu pisanog radnog naloga dobivenog od tehnologa laboratorija ili laboranta, te se printa u dva primjerka. Jedan primjerak se dostavlja voditelju skladišta boja i kemikalija a drugi radniku u kemijskoj doradi. Radni nalog se dostavlja za svaku partiju na kompjutorski ispisanom obrascu u NAV-u.

Kolica sa razvrstanim pletivom, prosljeđuje skladišni radnik u bojaonicu na proces dorade pri čemu se prije samoga upućivanja pletivo mora spojiti šivanjem. Za svaki proces radnik preuzima radni nalog kojeg dobiva od tehnologa laboratorija ili laboranta te je obavezan pridržavati se navedenih parametara radnog naloga. Kod pokretanja stroja zaposlenik odabire zadani program i kreće sa procesom ubacivanja pletiva u stroj smanjenom brzinim od 50-80 m/min. Tijekom odvijanja procesa odabranog programa dijelatnik prati proces i evidentira

vrijeme trajanja pojedinih faza procesa tijekom kojih po potrebi uzima uzorke po nalogu dijelatnika kontrole kvalitete.

Razlikujemo tri procesa u doradi: bijeljenje, bojenje i pranje pletiva. Kod procesa bijeljenja nužno je provjeriti bijelinu, pH, te mekoću nakon dodavanja omekšivača. Navedene parametre provjeravaju djelatnici kontrole kvalitete. Nakon predbijeljenja ili iskuhavanja dijelatnik obaviještava odjel kontrole kvalitete koji provjerava pH te ostatak peroksida na pletivu. Proces bojanja nastavlja se prema programu do trenutka provjere nijanse bojanog pletiva od strane odijela kontrole kvaltete. Ukoliko uzorak zadovoljava traženu nijasu, odobrenu od strane laboratorija, nastavlja se sa daljnjim procesom.

Nakon procesa bijeljenja, bojanja ili pranja sljedi daljnja mokra dorada odnosno cijeđenje sa potpisanim pripadajućim radnim nalogom. U procesu mokre dorade pri prelasku procesa sa bojanja na bijeljenje, stroj je neophodno oprati. Prije upućivanja stroja za cijeđenje obavezno je provjeriti čistoću stroja te ga pripremiti za početak rad. Dijelatnik se treba pridržavati zadanih parametara kao što su širina pletiva, brzina stroja i pretjecanje. Maksimalno dozvoljena brzina cijeđenja iznosi 30 m/min osim za ovratnike kod kojih je maksimalna brzina 20 m/min. Parametre stroja djelatnik je dužan evidentirati u obrazac kontrole kvalitete dorađenog pletiva, te ih potvrditi potpisom, a metodom slučajnog odabira se kontrolira od strane djelatnika laboratorija.

3.4.4. Konfekcioniranje

Predradnik krojnice u papirnatom obliku piše obračunski list po kojem predradnik krojnice telefonski javlja u odjel službe razvoja što se planira krojiti iz otvorenog pletiva, te traži da se izradi krojna slika u papirnatom obliku koju modelar fizički donosi predradniku krojnice, vodeći računa o maksimalnoj iskoristivosti materijala. Predradnik krojnice raspoređuje robu po Obračunskom listu, koji su dokument za daljnji rad crtaču krojne slike odnosno šablona Gotova krojna slika određuje dužinu pletiva za polaganje. Prije polaganja pletiva, obavezno se kontrolira pletivo po propisanim uputstvima. Vrši se fino iskrojavanje fiksnim vertiklanim rezačem ili cutterom. Nakon finog iskrojavanja radnik rezač stavlja iskrojene dijelove u plastičnu kištru. Radnici u krojnici, crtači, radnici na polagačici, rezači, radnici na ručnom polaganju pletiva obavezno se moraju pridržavati uputstva rada i kontrole.

Fino iskrojavanje vrši se fiksnim vertikalnim rezačem (banzekom) i to po crti krojne slike ili neposredno unutar crte na krojnoj slici. Nije dozvoljeno fino iskrajanje sa vanjsku stranu iscrtanog kroja iz razloga što je velika mogućnost da će se trag crteža vidjeti ne samo na

iskrojenom dijelu već i na sašivenom komadu. Nakon finog iskrojavanja radnik u krojnici r stavlja iskrojenu krojne dijelove u plastičnu kištru. Nakon što je radnik iskrojene krojne dijelove stavio u kištru, na nalogu se gleda da li je upisan vez i ako je, onda se šalje dalje na vezilicu. Ukoliko kupac nije dostavio pripremu za vezilicu, radnik osposobljen za rad u design shopu izrađuje vez po narudžbi kupca . Kad se završi sa vezenjem šalje se kompletirano u šivaonicu.

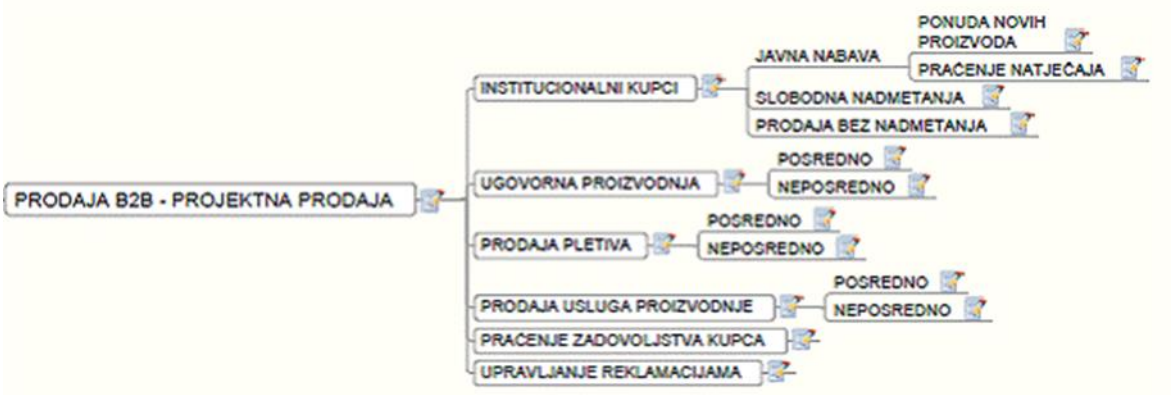
Predradnici šivaonice uvidom na radnoj ploči u stanje kištri u krojnici imaju uvid što se nalazi u krojnici te je ujedno i na raspolaganju za šivanje. Dužni su planirati i organizirati proces šivanja da se optimalno koriste raspoloživi ljudski resursi i šivaći kapaciteti. Prilikom fizičkog preuzimanja kištri iz krojnice predradnica elektronski prebacuje status kištre u skladište šivaonice. Predradnici su dužni brinuti o prioritetima naloga kako bi bili ispunjeni svi zahtjevi službi prodaje. Predradnik u šivaonici su dužni obavijestiti voditelja šivaonice o odstupanjima u nalogu u svim fazama. U svim završenim kištrama predradnik provjerava broj komada. Gotove kištre se preko radne ploče prebacuju u status pregled slaganja te fizički liftom šalju pregled slaganju.

Pakirnica preuzima robu sa pratećom dokumentacijom i provjerava se količina (brojanjem) sa pratećom dokumentacijom. Eventualna razlika po nalogu/kištri odmah se rješava sa predradnikom ili voditeljom. Za svaki proizvod propisan je oblik završnog pakiranja po postupku. Pakiranje robe za krajnje kupce obavlja se po nalozima službe B2B i Brendova prodaja. Roba se šalje u skladište gotove robe uz prateću dokumentaciju

3.5.Prodaja poduzeća „Galeb D.D. Omiš“

Galeb svoje proizvode distribuira do svojih kupaca na tri načina: B2B prodaja , veleprodaja i maloprodaja.

3.5.1. B2B prodaja



Slika 5: B2B prodaja poduzeća Galeb,

izvor: Poduzeće Galeb, odjel za informacije

Pod pojmom „institucionalni kupci“ se u prvom redu misli na kupce koji pribavljaju propisanu opremu za svoje djelatnike (MORH, MUP, HEP,...), bilo kroz javne natječaje ili direktnim upitom. Ponuda novih proizvoda obuhvaća razvoj i nuđenje proizvoda za institucionalne kupce u Galebu i to bez predefiniranih tehničkih karakteristika. Proces razvoja takvih proizvoda se češće odvija u suradnji s obveznicima javne nabave koji razvojem takvog proizvoda žele poboljšati funkcioniranje svog sustava. Natječaje prati Služba prodaje B2B. Po prikupljanju svih traženih sastavnica za sudjelovanje na natječaju, voditelj prodaje ključnim kupcima zajedno s izvršnim direktorom poslovnog područja B2B sastavlja ponudu, šalje istu, te definira osobu koja će sudjelovati na otvaranju ponuda.

Slobodna nadmetanja imaju sličan proces. Natječaje prati Služba prodaje B2B. Po prikupljanju svih traženih sastavnica za sudjelovanje na natječaju, voditelj prodaje ključnim kupcima zajedno s izvršnim direktorom poslovnog područja B2B sastavlja ponudu, šalje istu, te definira osobu koja će sudjelovati na otvaranju ponuda.

Prodajom bez nadmetanja obuhvaćena je prodaja institucionalnim kupcima obveznicima javne nabave kao i onima koji nisu. U konačnici je ovo prodaja koja se odrađuje direktno s ovim tipom kupca tj. bez objave i bez natjecanja s konkurencijom bez obzira da li je inicijator kupac ili Galeb kao ponuđač.

Prodajom ugovorne proizvodnje smatramo prodaju gotovih proizvoda čije karakteristike definira kupac s ciljem daljnje prodaje najčešće putem vlastitog maloprodajnog kanala distribucije. Postoje 2 vrste prodaje ugovorne proizvodnje: posredna i neposredna. Posrednom prodajom ugovorne proizvodnje smatramo onu u kojoj je uključen agent ili zastupnik koji na svom tržištu sklapa poslove u ime i za račun Galeba ili u svoje ime i za svoj račun. Proces počinje sklapanjem ugovora između Galeba i agenta Nakon ugovorno postavljenih okvira agent ili zastupnik obrađuju dogovoreno tržište te dostavljaju narudžbu/nalog Galebu kao isporučitelju.

Pod prodajom pletiva uključuje se prodaja poluproizvoda (pletiva) koje je ulazni element kojeg kupac koristi za početak svoje proizvodnje gotovog proizvoda. Postoji posredna i neposredna prodaja. Posrednom prodajom pletiva držimo prodaju u kojoj je uključen agent ili zastupnik koji na svom tržištu sklapa poslove u ime i za račun Galeba ili u svoje ime i za svoj račun. Proces počinje primanjem narudžbe tehničkim karakteristikama pletiva u službu prodaje B2B od strane agenta. Voditelj prodaje ključnim kupcima stavlja u formu naloga za proizvodnju te prosljeđuje u Službu proizvodnje pletiva. Po završetku proizvodnje

pripremljeno pletivo se isporučuje s dokumentom otpremnice u 3 primjerka. Po jedan primjerak se dostavlja kupcu. U neposrednom obliku prodaje pletiva Galeb D.D. nema posrednika u prodaji. Kupac se obraća direktno voditelju prodaje ključnim kupcima ili referentu prodaje B2B s narudžbom pletiva. Voditelj prodaje ključnim kupcima ili referent prodaje B2B narudžbu /upit stavlja u formu naloga za proizvodnju te prosljeđuje u Službu proizvodnje pletiva od koje dobija odgovor o mogućnostima i roku isporuke. Po završetku proizvodnje pripremljeno pletivo se isporučuje s dokumentom otpremnice iz skladišta gotovog pletiva.

Prodaja usluga proizvodnje može uključiti prodaju raznih faza proizvodnje koje Galeb d.d. ima u svom proizvodnom ciklusu. Posredna prodaja usluga uključuje aktivnosti agenta ili zastupnika koji na svom tržištu sklapa poslove u ime i za račun Galeba ili u svoje ime i za svoj račun. Agent ili zastupnik obrađuje dogovoreno tržište te dostavlja prikupljene narudžbe voditelju prodaje ključnim kupcima. U neposrednom obliku prodaje usluge proizvodnje Galeb D.D. nema posrednika u prodaji. Izvršni direktor poslovnog područja B2B je osoba koja ugovara prodaju usluga proizvodnje na način da prezentira kupcu naše mogućnosti i kapacitete usluga. Po definiranju uvjeta kupac ispostavlja nalog za izvršenje usluge prema voditelju prodaje ključnim kupcima a on isti prosljeđuje prema Službi proizvodnje pletiva u obliku naloga.

Analizu zadovoljstva kupca u razini ispunjenosti narudžbe i vremenu isporuke radi voditelj prodaje ključnim kupcima ili referent prodaje B2B, te po potrebi intervenira kod proizvodnih službi.

U osnovi su moguće dvije reklamacije:

- reklamacija kupca na višak/manjak/zamjenu artikla u isporuci dokumentom zapisnika o reklamaciji na višak/manjak koji se dostavlja voditelju službe skladištnog poslovanja i logistike koji utvrđuje stanje na osnovi kojeg se prihvaća ili ne prihvaća zapisnik kupca. Zapisnici o reklamaciji se arhiviraju u službi prodaje B2B.

- reklamacija na nedostatke u kvaliteti se dokumentom povrata uz napomenu da je riječ o robi s greškom i zapisnikom o reklamaciji dostavljaju u Službu skladišnog poslovanja i logistike. Reklamirani proizvod zajedno s zapisnikom o reklamacije se dostavljaju Službi za razvoj proizvoda ili Službi proizvodnje pletiva, koja analizira grešku i prosljeđuje odgovor Službi skladišnog poslovanja i logistike i službi prodaje B2B.

3.5.2. Veleprodaja

Galeb se pod vlastitim robnim markama značajnije pojavljuje na teritorijalnim tržištima: Hrvatske, Slovenije, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Makedonije i Srbije.

Slika 6. Veleprodaja poduzeća Galeb

izvor: Poduzeće Galeb, odjel za informacije

Ovisno o navedenim tržištima razlikuje se i način pronalaska kupca. Na tržištima Slovenije, Bosne i Hercegovine i Crne Gore poduzeće ima ekskluzivne zastupnike koji nude proizvode svojim kupcima. Najspecifičnije je domaće tržište RH gdje djeluju 3 veleprodaje uključujući i Galebovu. Terenski komercijalist u svojim redovitim obilascima terena ima obvezu i pronalaska potencijalnih kupaca našeg asortimana.. Nakon ili u toku dolaska putnika kod potencijalnog kupaca kupcu se na osnovi iskazanog interesa šalje dokument ponude ponude s artiklima i komercijalnim uvjetima. Ponudu šalje terenski komercijalist ili referent veleprodaje. Po završetku pregovora s kupcem i definiranje uvjeta kupoprodajne suradnje dolazi do detaljnog definiranja uvjeta u obliku ugovora kojeg obje strane potpisu. U ime Galeba potpisuje direktor. Jedan primjerak ugovora ostaje u veleprodaji a jedan ide u PP podrške.

Pod servisom postojećih kupaca podrazumjevamo kontinuiranu prodaju baznih artikala čija je zaliha stalno dostupna na našem skladištu te ponudu novih artikala u obliku kolekcija i novih proizvoda. Komercijalist kod kupca u trgovini zapisuje narudžbu koju sklapa zajedno s osobom zaduženom za narudžbe u istoj trgovini. Terenski komercijalist zajedno s kupcem lista prodajni katalog i nudi mu artikl po artikl s ciljem sastavljanja narudžbe. Tako sastavljenu narudžbenicu komercijalist dostavlja faxom ili osobno u odjel veleprodaje, gdje je preuzima referent prodaje i provodi utvrđenu proceduru obrade i isporuke. Osim terenskog zaprimanja narudžbe često se kupci obraćaju direktno u Odjel veleprodaje. Bez obzira na način nastanka narudžbe procesa je isti u sljedećim fazama i dokumentima koji prate obradu

narudžbe: referent veleprodaje izrađuje dokument nalog za prodaju samo u elektronskom obliku kojim se definira kupac i komercijalni uvjeti. Nakon izrade naloga za prodaju referent veleprodaje mijenja status dokumeta iz otvoren u lansiran te ga ispisuje se u 1 primjerku. U ovom dokumentu su definirani artikli, količine i vrijednosti narudžbe. Ovakav dokument se šalje na ispis voditelju skladišta koji onda zadužuje skladišnog radnika za izradu narudžbe. Nakon slaganja narudžbe skladišni radnik po potrebi radi ispravak količina u nalogu za prodaju ukoliko ne raspolažemo s cijelom traženom količinom. Voditelj skladišta izrađuje otpremnicu u 3 primjeraka i kontrolira pripremljenu robu za transport. Otpremnice se dostavljaju 1 kupcu, 2 arhivi za veleprodaju i skladište. Nakon obrade narudžbe vrši se isporuka prema kupcu ili vlastitoj maloprodaji. Isporuku vrši vlastiti prijevoz ili vanjska usluga transporta. U transportno pakiranje se stavljaju otpremnice kojima kupac kontrolira fizički dostavljenu robu a transportno osoblje kod sebe drži teretni list na kojem se navodi datum isporuke, primatelj, broj koleta.

Zadovoljstvo kupaca prati referent veleprodaje kontinuirano pri svakoj isporuci, to jest neisporučenu robu priprema za sljedeću isporuku. U veleprodaji vlastitih brendova Galeb zadovoljstvo prati u tri pokazatelja:

- razina ispunjenosti narudžbe kupca
- vremenu isporuke od trenutka ulaska narudžbe u obradu
- broju i vrsti reklamacija (povrata) od kupaca na kvalitetu

Ovisno o vrsti reklamacije istima se upravljaju različite osobe i službe unutar različitih procesa. U osnovi su moguće dvije reklamacije:

- reklamacija kupca na višak/manjak/zamjenu artikla u isporuci.
- reklamacija na nedostatke u kvaliteti

U slučaju prve vrste reklamacije a na osnovi zapisnika o manjku/višku od kupca skladišno osoblje vrši analizu zahtjeva te utvrđuje stanje na osnovi kojeg se prihvaća ili ne prihvaća zapisnik kupca. Ako se prihvati zapisnik koji se evidentira u veleprodaji, referent veleprodaje izrađuje 3 primjeraka odobrenja/terećenja za manjak/višak. Jedan za kupca, jedan za arhivu .

Reklamacije na nedostatke u kvaliteti se zajedno s reklamiranim proizvodom i zapisnikom o reklamaciji prikupljaju u skladištu gotovih proizvoda te prosljeđuju Službi za razvoj

proizvoda koja analizira zaprimljeno, vodi evidenciju i daje povratnu informaciju Skladištu gotovih proizvoda te poduzima korektivne radnje.

3.5.3. Maloprodaja

Maloprodaja je kanal distribucije kojim se Galeb želi obratiti direktno krajnjem korisniku proizvoda pod vlastitim trgovačkim markama. Ovaj kanal distribucije se vidi kao zamjena opadajućoj veleprodaji i kao način povećanja obujma prodaje kao i širenja asortiman.

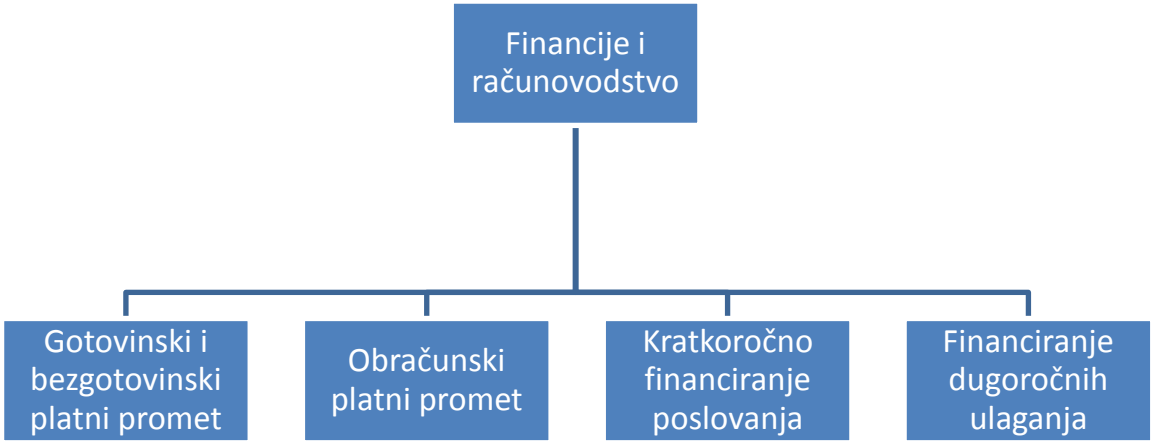
Proces prodaje počinje ulaskom potencionalnog kupaca u prodajnu jedinicu nakon čega mu osoblje na način propisan u Priručniku za maloprodajno osoblje mora pristupiti te ponuditi i prezentirati naše proizvode s ciljem zadovoljenja potreba kupca i zaključivanjem prodaje. Proces prodaje završava ispostavljanjem i naplatom maloprodajnog računa. Standardi maloprodaje su propisani dokumentom istog naziva kojim su se definirali i unificirali:

- vanjsko označavanje prodajne jedinice
- izlog
- oprema (namještaj)
- pozicioniranje proizvoda
- uređenje prostora
- mirisi i zvukovi
- izgled osoblja
- edukacija osoblja

Za osposobljenost djelatnika za provođenje zaštite na radu (ZNR), na maloprodajnom radnom mjestu, odgovornost je na voditelju maloprodaje. Isti je zadužen za vođenje evidencije o osposobljenosti djelatnika i po potrebi upućivanje zahtjeva za predmetno osposobljavanje prema Službi zaštite na radu. Prodajno osoblje je zaduženo za provođenje propisanih standarda i uputa. Za kontrolu provedbe i učinka Služba promocije i razvoja asortimana u suradnji s terenskim komercijaistima koji obilaze prodavonice i sastavljaju dokument Nadzorni list.

3.6.Financije i računovodstvo poduzeća „Galeb D.D. Omiš“

Financije i računovodostv poduzeća Galeb obavljaju poslove u domeni:



Slika 7: Financije i računovodstvo poduzeća Galeb

Izvor: izrada autora

3.6.1. Gotovinski i bezgotovinski platni promet

Gotovinski platni promet se provodi dnevno kreiranjem i knjiženjem gotovinskih naloga, uplata i isplata i gotovinskog izvješća, a temeljem sljedećih dokumenata:

Dokumenti temeljem kojih se obavljaju uplate u glavnu blagajnu su:

1. univerzalni nalog za plaćanje ovjeren od strane ovlaštenih potpisnika, podizanje gotovine za potrebe blagajne,
2. nalog za plaćanje u inozemstvo ovjeren od strane ovlaštenih potpisnika, podizanje gotovine u stranoj valuti za isplate po putnim nalozima u inozemstvo,
3. obračunati putni nalog, povrat novca po isplaćenoj akontaciji za službeni put,
4. pisani zahtjev odgovorne osobe, povrat isplaćenog pologa za potrebe blagajne maloprodajnog mjesta ili kampa,

Dokumenti temeljem kojih se obavljaju isplate iz glavne blagajne su:

1. kreirani putni nalog, isplata akontacije za službeni put,
2. proknjiženi putni nalog, obračun i isplata razlike iznad visine isplaćene akontacije,
3. protokolirani i ovjereni gotovinski račun,

4. pisani zahtjev odgovorne osobe, isplata pologa za potrebe blagajne maloprodajnog mjesta,
5. potpisani prijedlog odgovornih osoba, isplata nematerijalnih prava radnika: jubilarne nagrade, otpremnine, pomoći, putni trošak i sl.

Prioriteti plaćanja bezgotovinskog platnog prometa definirani su ovim redoslijedom:

1. plaće najkasnije do zakonom propisanog roka
2. obvezna davanja državi,
3. banke i leasing kuće
4. fiksni mjesečni troškovi
5. ostali dobavljači.

Plaćanje ostalim dobavljačima se vrši na temelju izvješća iz informacijskog sustava po iznosima i rokovima dospijeća. Izuzetak od ovog redoslijeda su ponude, predračuni koji moraju biti potpisani od strane direktora Društva ili, u slučaju iznosa do 10.000 kn, od strane izvršnih direktora poslovnih područja.

3.6.2. Obračunski platni promet

Obračunska plaćanja, kompenzacije, cesije, preuzimanja duga i asignacije, se provode po ovjerenim prijedlozima i ugovorima, a na temelju postojećih potraživanja i obveza evidentiranih u sustavu ili budućih koji su definirani predračunom, ponudom ili ugovorom.

3.6.3. Kratkoročno financiranje poslovanja

U slučaju potrebe za vanjskim izvorima financiranja, podnose se pisani upiti bankama za kratkoročnim kreditiranjem. Zatim se razmatraju informativne ponude banaka te se pregovaraju uvjeti koji bi za društvo bili najpovoljniji: visina kamatne stope, rok i način otplate kredita,visina naknade za obradu zahtjeva. Nakon odabira najpovoljnije ponude, odabrana banka pristupa obradi kreditnog zahtjeva. Uz zahtjev, najčešće je potrebno priložiti slijedeću dokumentaciju: bruto bilancu, bilancu, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom tijeku, statistički izvještaj (GFI-POD), izvještaj o solventnosti iz drugih banaka te potvrdu porezne uprave o stanju duga. Razni tablični prikazi te razrade i pojašnjenja pojedinih stavki iz navedenih izvještaja također se po zahtjevu banke prilažu kreditnom zahtjevu. Sve kratkoročne kreditne obveze prate se prema terminskoj dospjelosti. Kontinuirano planiranje likvidnosti osigurava društvu pravovremeno vraćanje kredita te plaćanje kamata i naknada bankama, a također omogućuje korištenje pojedinih tranši kredita prema potrebama poslovanja.

3.6.4. Financiranje dugoročnih ulaganja

Ocjena isplativosti ulaganja u dugotrajnu imovinu vrši se na temelju primljene dokumentacije iz drugih poslovnih područja: projekcija prodaje po godinama praćenja projekta, projiciranog računa dobiti i gubitka, projicirane bilance, predviđanja potrebnih kadrova i slično. Temeljem izračuna potrebnih obrtnih sredstava te financijskog i ekonomskog tijeka, dolazi se do ocjene isplativosti projekta primjenom različitih metoda: metodom neto sadašnje vrijednosti, metodom razdoblja povrata investicijskog ulaganja te izračunavanjem interne stope rentabilnosti ulaganja.

U slučaju da vlastita sredstva nisu dovoljna za financiranje projekta ulaganja, potrebno je istražiti najpovoljnije izvore dugoročnog kreditiranja ili financijskog leasinga. Nakon razmatranja dobivenih informativnih ponuda i pregovaranja o uvjetima kreditiranja donosi se odluka o izboru najpovoljnije ponude. Prigodom obrade kreditnog zahtjeva potrebno je priložiti slijedeću dokumentaciju: ocjenu isplativosti projekta, bruto bilancu, bilancu, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom tijeku, statistički izvještaj (GFI-POD), izvještaj o solventnosti iz drugih banaka te Potvrdu porezne uprave o stanju duga. Razni tablični prikazi te razrade i pojašnjenja pojedinih stavki iz navedenih izvještaja također se po zahtjevu banke prilažu kreditnom zahtjevu. U svrhu planiranja likvidnosti, sve dugoročne kreditne obveze te obveze po financijskom leasingu prate se prema terminskoj dospjelosti.

4. Zaključak

U današnjem promjenjivom svijetu poslovanja, pravilna organizacija predstavlja temelj za uspješno poslovanje poduzeća. Poduzeće mora pažljivo pristupiti u odabiru adekvatne organizacijske strukture jer krivim odabirom može ugroziti svoju konkurentnost na tržištu te time nanijeti potencijalnu štetu s velikim razmjerima.

Svako poduzeće ima različitu organizaciju poslovanja. Na nju utječe mnogo čimbenika od kojih je potrebno izdvojiti broj zaposlenih, veličina poduzeća te vrsta poslova koje poduzeće obavlja. Pravilnom organizacijom poduzeće povezuje te komponente u integriranu mrežu koja omogućuje obavljanje proizvodne djelatnosti bez zastoja i poteškoća.

U ovom radu opisana je organizacija poslovanja poduzeća „Galeb Omiš D.D.“. U kratkim crtama objašnjena je povijest poduzeća, od osnutka do danas, djelatnosti kojima se bavi te proizvodima koje nudi krajnjim korisnicima. Pojašnjene su misija i vizija poduzeća te ciljevi koje poduzeće želi postići. Prikazana je i organizacijska struktura poduzeća. Galeb je po svom uređenju dioničko društvo te je sto posto u vlasništu kompanije „Tekstilpromet“. Nadalje, detaljno su objašnjene poslovne funkcije poduzeća. Pomoću internih izvora podataka, detaljno su prikazani istraživanje i razvoj proizvoda, nabava materijala i usluga, proces proizvodnje, proces prodaje te financije i računovodstvo.

U funkciji istraživanja i razvoja proizvoda opisan je proces o rađanju ideje novog proizvoda, izračunu troškova za proizvodnju te plan proizvodnje proizvoda. U funkciji nabave prikazana je kompletna nabava poduzeća. Galeb posluje s mnogim stranim dobavljačima, pritom tražeći visoku kvalitetu materijala i usluga. U procesu proizvodnje detaljno je objašnjen cijeli postupak rađanja proizvoda, od pripremnih radnji, dorade pletiva, štivanja i konfekcioniranja. U procesu nabave opisana je distribucija proizvoda poduzeća. Galeb svoje proizvode prodaje na tri načina: maloprodajom, veleprodajom i B2B prodajom. U zadnjoj funkciji, financije i računovodstvo, opisano je financiranje poduzeća, kao i gotovinski i obračunski platni promet.

Danas je Galeb tržišni lider u proizvodnji donjeg rublja u hrvatskoj, te pomalo svoje proizvode širi na inozemna tržišta. Poduzeće je to postiglo pravilnom organizacijom poslovanja, pružajući kvalitente proizvode svojim krajnjim korisnicima.

Literatura:

1. Buble,M.:„Managament“, Ekonomski fakultet Split, Split 2000.,
2. Matić I.: Materijali sa vježbi Organizacija poslovanja, Split, 2011/2012
3. Poduzeće „Galeb D.D. Omiš“, odjel za informacije
4. Sikavica P., Novak M.: Poslovna organizacija, Informator Zagreb
5. Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
6. http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/3.%20Unutarnji%20imbenici_organizacije_2016_web.pdf
7. www.galeb.hr/o_nama
8. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf
9. https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/Oblikovanje%20organizacijske%20strukture_7.pdf

Popis slika:

1. Slika 1: Organizacijska struktura poduzeća „Galeb D.D. Omiš“: Izvor: poduzeće „Galeb“, odjel za informacije
2. Slika 2: Istraživanje i razvoj proizvoda: izvor: poduzeće „Galeb“, odjel za informacije
3. Slika 3: Nabava poduzeća Galeb, izvor: Poduzeće Galeb, odjel za informacije
4. Slika 4: proizvodnja poduzeća Galeb; Izvor: Poduzeće Galeb, odjel za informacije
5. Slika 5: B2B prodaja poduzeća Galeb, izvor: Poduzeće Galeb, odjel za informacije
6. Slika 6. Veleprodaja poduzeća Galeb, izvor: Poduzeće Galeb, odjel za informacije
7. Slika 7. Financije i računovodstvo poduzeća Galeb, izvor: izrada autora

Sažetak:
U današnjem promjenjivom svijetu poslovanja, pravilna organizacija predstavlja temelj za uspješno poslovanje poduzeća. Poduzeće mora pažljivo pristupiti u odabiru adekvatne organizacijske strukture jer krivim odabirom može ugroziti svoju konkurentnost na tržištu te time nanijeti potencijalnu štetu s velikim razmjerima.

U ovom radu opisana je organizacija poslovanja poduzeća „Galeb Omiš D.D.“. U kratkim crtama objašnjena je povijest poduzeća, od osnutka do danas, djelatnosti kojima se bavi te proizvodima koje nudi krajnjim korisnicima. Pojašnjene su misija i vizija poduzeća te ciljevi koje poduzeće želi postići. Prikazana je i organizacijska struktura poduzeća. Nadalje, detaljno su objašnjene poslovne funkcije poduzeća. Pomoću internih izvora podataka, detaljno su prikazani istraživanje i razvoj proizvoda, nabava materijala i usluga, proces proizvodnje, proces prodaje te financije i računovodstvo.

Summary:
In today's changing business world, a proper organization is the foundation for successful business operations. The company must carefully approach the choice of an adequate organizational structure, since wrong selection can endanger its competitiveness on the market and thus cause large-scale potential damage.

This paper describes the business organization of the company "Galeb Omiš D.D." Briefly, the history of the company, from its founding to date, has been explained, the activities it deals with and the products it offers to its customers.The mission and vision of the company are explained and the goals the company wants to achieve. The organizational structure of the company is also presented. In addition, the company's business functions are explained in detail. With the help of internal data sources, research and product development, procurement of materials and services, production process, sales process, finance and accounting are presented in detail.