

Upravljanje zalihama i prijedlozi optimizacije poduzeća xyz

Erjavac, Kristina

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:670328>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-15**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Kristina Erjavac

**UPRAVLJANJE ZALIHAMA I PRIJEDLOZI
OPTIMIZACIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA
XYZ**

završni rad

na

prijediplomskom stručnom studiju

Upravljanje opskrbnim lancima

Zagreb, rujan, 2024.

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Prijediplomski stručni studij Upravljanje opskrbnim lancima

**UPRAVLJANJE ZALIHAMA I PRIJEDLOZI OPTIMIZACIJE
NA PRIMJERU PODUZEĆA XYZ**

završni rad

MENTOR

Mr.sc.Dragan Kopecki, v.pred.

STUDENT

Kristina Erjavac

Zagreb, rujan, 2024.

U Zagrebu, 2024. godine

IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom;

UPRAVLJANJE ZALIHAMA I PRIJEDLOZI OPTIMIZACIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA XYZ

Izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora

Mr.sc. Dragan Kopecki v. pred.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan. Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

Upravljanje zalihama i prijedlozi optimizacije na primjeru poduzeća xyz

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju Poslovnog veleučilišta Zagreb i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15 i 131/17).

Ime i prezime studenta:

Kristina Erjavac

(potpis)

SAŽETAK

Tema ovog završnog rada je upravljanje zalihama poduzeća XYZ, poduzeća sa dugom tradicijom u priređivanju igara na sreću, što je temelj njezinog poslovanja. Napredak i razvoj kroz dugi niz godina poslovanja, postavlja dobre temelje, uz jasnu strategiju i ciljeve put prema ostvarenju novih postignuća u budućnosti. Poduzeće XYZ posluje preko pedeset godina na ovim prostorima i svakako zaslužuje biti uključeno kao studija slučaja u izradi teme rada. Osobno sam zaposlenik navedenog poduzeća od 2004. godine. Karijeru sam započela kao croupier u jednom od casina, prošla sam veliku lepezu njihova front office poslovanja te od prosinca 2009. moja karijera svoju putanju zaustavlja u Sektoru logistike u back office dijelu kao podrška prodajnoj mreži. Svaka vrsta zaliha ima specifičnu svrhu i način upravljanja. Upravljanje zalihama ključno je za efikasno poslovanje poduzeća jer omogućuje optimalno korištenje resursa i smanjenje troškova. Zalihe se dijele na različite vrste, uključujući minimalne, maksimalne, sigurnosne, sezonske i špekulativne. Upravljanje zalihama zahtijeva detaljan pristup i kvalificirane zaposlenike koji mogu analizirati podatke i prilagoditi strategije prema promjenama na tržištu. Kroz pravilno upravljanje zalihama, poduzeća mogu postići značajne uštede i poboljšati svoju konkurentnost na tržištu. Poduzeće XYZ iako posluje više no odlično ipak ne slijedi trendove i upravljanje svojim zalihama prepušta u potpunosti zaposlenicima ostavljajući dosta prostora ljudskoj pogrešci. Prostora za poboljšanje svakako ima, no ne možemo u potpunosti govoriti o upravljanju zalihama ako ne sagledamo cijeli opskrbni lanac poduzeća kako bi analizirali mogućnosti optimizacije. Baš zato što je upravljanje zalihama važna karika u lancu opskrbe potrebno je sagledati sve kao cjelinu. Podaci izneseni u ovom radu su javni, ali će možda nekim osobama biti novost koju vrijedi pročitati.

Ključne riječi: priređivanje igara na sreću, upravljanje zalihama, logistički lanac, distribucija, optimizacija.

SUMMARY

The topic of this final paper is inventory management at company XYZ, a company with a long tradition in organizing games of chance, which is the foundation of its business. Progress and development over many years of operation lay a good foundation, with a clear strategy and goals paving the way for achieving new accomplishments in the future. Company XYZ has been operating in this region for over fifty years and certainly deserves to be included as a case study in the preparation of this paper. I have personally been an employee of the mentioned company since 2004. I started my career as a croupier in one of the casinos, went through a wide range of their front office operations, and since December 2009, my career path has settled in the Logistics Sector in the back office as support to the sales network. Each type of inventory has a specific purpose and method of management. Inventory management is crucial for the efficient operation of the company as it enables optimal use of resources and cost reduction. Inventories are divided into different types, including minimum, maximum, safety, seasonal, and speculative. Inventory management requires a detailed approach and qualified employees who can analyze data and adjust strategies according to market changes. Through proper inventory management, companies can achieve significant savings and improve their competitiveness in the market. Although company XYZ operates more than excellently, it does not follow trends and leaves inventory management entirely to employees, leaving a lot of room for human error. There is certainly room for improvement, but we cannot fully discuss inventory management without considering the entire supply chain of the company to analyze optimization possibilities. Precisely because inventory management is an important link in the supply chain, it is necessary to view everything as a whole. The data presented in this paper is public, but it may be new information worth reading for some people.

Keywords: organizing games of chance, inventory management, logistics chain, distribution, optimization.

Sadržaj

Uvod.....	1
1. Zalihe	2
1.1. Definicija zaliha	2
1.2. Važnost zaliha za poduzeće XYZ	3
1.3. Izazovi upravljanja zalihama u današnje doba.....	5
2. Poduzeće XYZ	8
2.1. Upravljanje zalihama poduzeća XYZ.....	12
2.2. Izazovi upravljanja zalihama poduzeća XYZ	14
2.3. Optimizacija	17
2.4. Prijedlozi optimizacije.....	18
2.5. Faze uvođenja.....	20
3. Očekivani rezultati nakon uvođenja optimizacija	21
4. Poboljšanja u <i>back office-u</i>	21
4.1. Zadovoljstvo krajnjih korisnika	22
5. Zaključak.....	23
Literatura.....	25
Internetski članci	26
Popis slika.....	26

Uvod

Upravljanje zalihama je ključni aspekt poslovanja koji se bavi planiranjem, organiziranjem i kontrolom zaliha u svrhu optimizacije troškova i zadovoljavanja potražnje. Osnovni cilj je postići ravnotežu između troškova držanja zaliha i troškova naručivanja, kako bi se osigurala dostupnost proizvoda uz minimalne troškove.

Zalihe omogućuju kontinuirano poslovanje i zadovoljavanje potražnje kupaca, čak i u slučaju nepredviđenih prekida u nabavi ili fluktuacija u potražnji. Postoje različite metode za upravljanje zalihama, kao što su ABC analiza, XYZ analiza, MRP (planiranje potreba za materijalom), MRP II (planiranje proizvodnih kapaciteta) i DRP (planiranje potreba distribucije).

Troškovi držanja zaliha uključuju troškove skladištenja, osiguranja, zastare i kapitala vezanog za zalihe. Upravljanje zalihama zahtijeva balansiranje između prevelikih i premalih zaliha. Previše zaliha može dovesti do visokih troškova skladištenja, dok premalo zaliha može rezultirati gubitkom prodaje i nezadovoljstvom kupaca. Prognoziranje potražnje je ključno za efikasno upravljanje zalihama.

Tehnike kao što su vremenske serije, kauzalni modeli i metode bazirane na umjetnoj inteligenciji koriste se za predviđanje buduće potražnje. JIT (*Just in time*) je pristup upravljanju zalihama gdje se materijali nabavljaju tek kada su potrebni u proizvodnom procesu, čime se smanjuju troškovi zaliha. Sigurnosne zalihe su dodatne zalihe koje se drže kako bi se zaštitilo od fluktuacija u potražnji i vremena isporuke. One su osiguranje protiv mogućih gubitaka prodaje zbog nedostatka zaliha.

Upravljanje zalihama je složen proces koji zahtijeva stalnu pažnju i prilagodbu strategija kako bi se osigurala efikasnost i konkurentnost na tržištu. Uspješno upravljanje zalihama može značajno doprinijeti profitabilnosti i zadovoljstvu kupaca.

Predmet rada je upravljanje zalihama poduzeća XYZ gdje ćemo sagledati iz aspekta poduzeća važnost, tip i način upravljanja zalihama, korelaciju sektora koji su u logističkom dijelu poduzeća, svakodnevne izazove koje rad u navedenom poduzeću predstavlja kako zaposlenicima u „back office-u“ tako i onima u „front office-u“ te potencijalne prijedloge optimizacija, unaprjeđenja koje je moguće uvesti u poduzeću kako bi u konačnici čim više automatizirali upravljanje zalihama i skratili opskrbni lanac.

1. Zalihe

1.1. Definicija zaliha

Zalihe spadaju u kategoriju kratkotrajne materijalne imovine i predstavljaju količinu koja je potrebna poduzeću kako bi se nesmetano odvijali procesi proizvodnje i prodaje. Zalihe su sredstva koja se drže radi prodaje u redovnom poslovanju, u procesu proizvodnje nakon kojega se prodaju ili u obliku osnovnog i pomoćnog materijala koji se troši u proizvodnom procesu ili prilikom pružanja usluge. Definicija zaliha može se pronaći u različitim knjigama i stručnim radovima iz područja ekonomije i računovodstva no definicija za koju je odlučeno prikazati u radu je definicija zaliha po Hrvatskoj enciklopediji, odnosno zalihe su:

Roba, sirovine, potrošni materijal ili financijska sredstva namijenjeni prodaji na tržištu ili ulaganju u daljnju proizvodnju. Iskazuju se u aktivi bilance stanja. Najčešće se dijele na sirovine, rezervne dijelove i pomoćni materijal, odnosno zalihe tekuće proizvodnje, te zalihe gotovih proizvoda za prodaju. Zalihe se najčešće drže u skladištu i mogu se odmah isporučiti, već prema potrebama tržišta. Poseban oblik zaliha čine robne zalihe. Riječ je o posebno važnoj uskladištenoj

*robi (nafta, prirodni plin, žitarice) u vlasništvu države, koja se pušta na tržište prilikom poremećaja u svakodnevnoj opskrbi šire populacije kako bi se spriječile nestašice i nekontroliran rast cijena.*¹

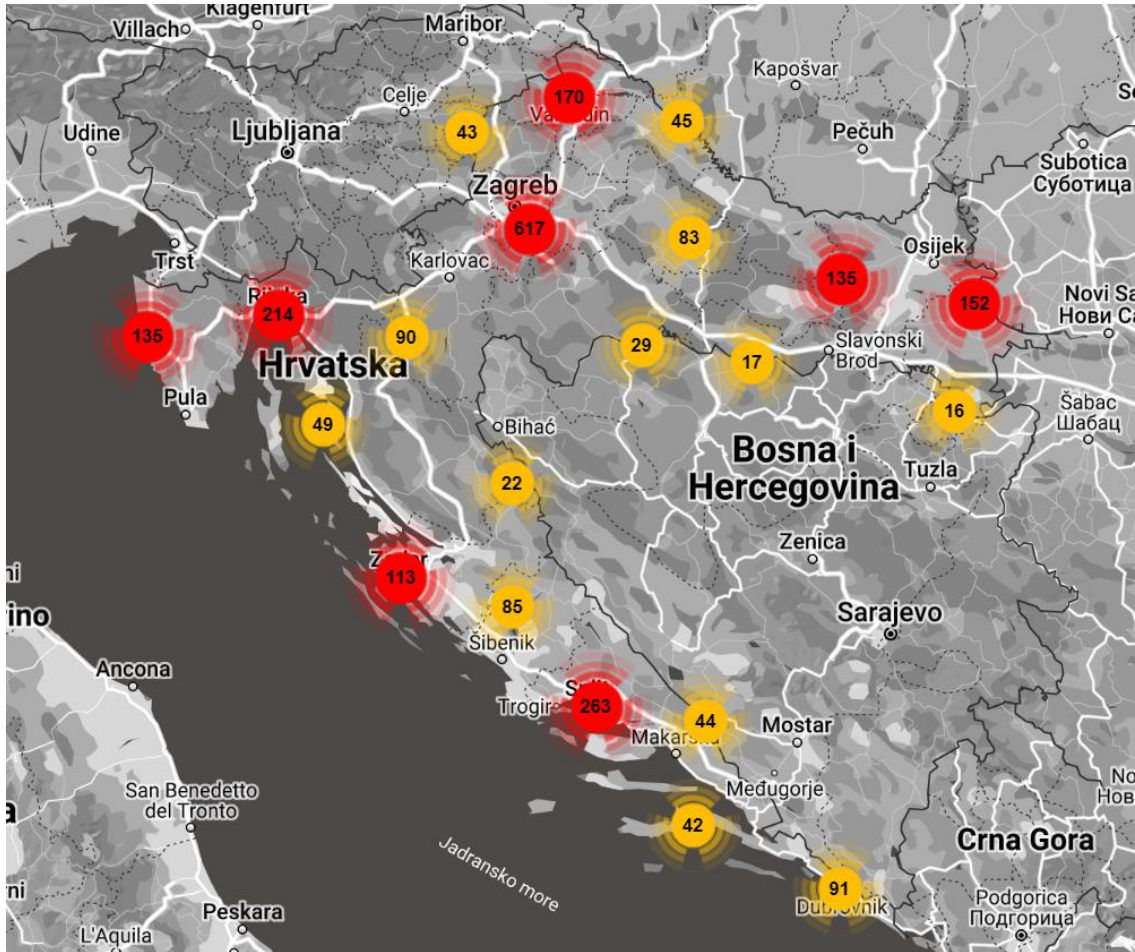
1.2. Važnost zaliha za poduzeće XYZ

Poduzeće XYZ specifično je ako po ničem drugom tada po svojoj djelatnosti. Radi se o poduzeću koje je registrirano kao društvo s ograničenom odgovornošću za organiziranje i priređivanje igara na sreću i zabavnih igara. Poduzeće je u vlasništvu republike Hrvatske i obveznik je javne nabave. Kao obveznik javne nabave susreće se sa nizom izazova koji u cilju transparentnosti trošenja javnog novca nisu uvijek oni koji su najpovoljniji niti nužno najbolji odabir za poduzeće no zbog zakonskih obveza poduzeće je dužno postupati po zakonu te to i kao pravna osoba čini. Zalihe su aspekt koji je važan svim poduzećima, a predmetnom poduzeću posebice zbog rokova koji su inkorporirani u sve aspekte njegova poslovanja. Obveza javne nabave je spomenuta u radu baš zbog silnih propisa koji se prilikom sklapanja ugovora moraju ispoštovati stoga je sve nabave zaliha potrebno pokrenuti dovoljno na vrijeme kakao bi se osigurao uobičajen tok zaliha i normalan rad prodajnih mjesta poduzeća. Poduzeće je koncipirano centralizirano, međutim ne djeluje centralizirano, podijeljeno na pet regija diljem republike Hrvatske, sa preko nekoliko tisuća prodajnih mjesta, od toga sa petstotinjak vlastitih. S obzirom na vrstu posla prodajna mjesta se mogu opskrbiti sa materijalima za rad isključivo iz središnjice tako da je na osobama zaposlenima u sektoru logistike čija je to nadležnost velika odgovornost pri održavanju stanja zaliha na optimalnoj razini kako bi zadovoljili ponudu, potražnju i izbjegli nepotrebna gomilanja zaliha.

“U današnjoj svjetskoj ekonomiji, prirodni resursi se koriste na vrlo neefikasan način, tj troše se kao da su dostupni u neograničenim količinama i na neodređeno vrijeme, što je na žalost velika

¹ zalihe. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. Pristup 17.7.2024. <<https://www.enciklopedija.hr/clanak/zalihe>>.

zabluda potrošačkog društva koje stavlja profit na prvo mjesto, pa i onda kada je zdravlje samih korisnika tih proizvedenih dobara ugrožen“²



Slika 1, rasprostranjenost prodajnih mjesta poduzeća XYZ

² Kopecki, D., Lulić, L.: "Economy of Communion, Human capital and sustainable development of Family business", In Galetić, L., Šimurina, J., (Eds), Odyssey Conference 5. (pp 593-605), Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, trg J.F. Kennedyja 6, Zagreb, 2019.

1.3. Izazovi upravljanja zalihama u današnje doba

Da bi navedeno poduzeće probavilo zalihe, potrebno je sa dobavljačem kao prvi korak sklopiti ugovor, ugovoru prethodi pokretanje postupka javne nabave, za koji pak ovisno o iznosu ugovora vrijede različiti rokovi. Poduzeće dijeli rokove na četiri kategorije prema zakonu o javnoj nabavi NN 120/16, 114/22 nabava se dijeli na četiri moguća postupka;

- Pregovarački postupak
- Nabava male vrijednosti
- Jednostavna nabava
- Nabava velike vrijednosti

Svaki od navedenih ima određeno trajanje i ograničeni iznos te postoje rokovi u kojima se ovisno o tipu nabave pokreću postupci. Rokovi su slijedeći;

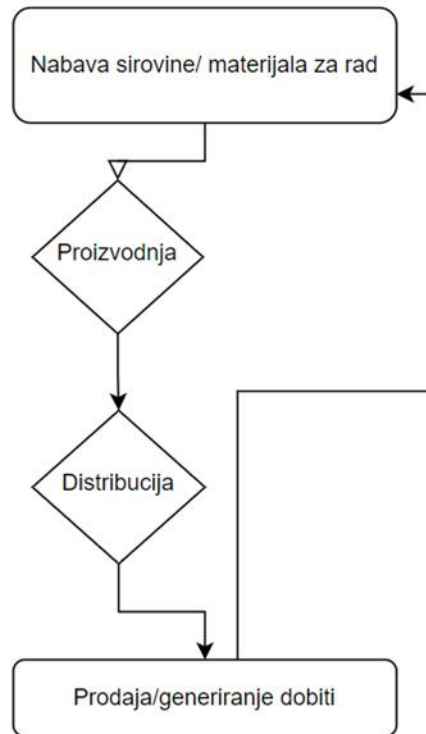
- 150 dana za nabavu velike vrijednosti
- 120 dana za nabavu male vrijednosti
- 90 dana za jednostavni nabavi
- 120 dana za nabava usluga iz X. zakona (npr. sistematski pregledi koji su obaveza svakog poslodavca svake 2. godine)

Svi rokovi vrijede ukoliko na proceduralni postupak nabave ne bude žalbe, a svaka od zainteresiranih strana u postupku može u bilo kojem od trenutaka postaviti upit, ili u finalu uložiti žalbu nakon koje se cijeli postupak revidira pri državnom tijelu koji isto regulira (Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, takozvani DKOM). S obzirom da državno tijelo pak ima svoje rokove jasno je da se svi postupci mogu nepotrebno odužiti i iznad navedenih rokova. Nakon postupka nabave ugovori se sklapaju na period od jedne do dviju godina, isporuka na skladište poduzeća je u pravilu sukcesivna u roku od deset do petnaest dana od ispostavljanja narudžbenice. Da bi došli do narudžbenice svaki novi ugovor unosi se u poslovni sustav poduzeća i svi artikli

prolaze kroz postupak šifriranja svaki novi ugovor znači i nova šifra artikla zbog kronološkog praćenja povijesnih podataka. Nakon unosa i šifriranja zaposlenik koji prati zalihe dužan je pravovremeno predložiti dopunu. Ukoliko je ista prihvaćena tehnički nositelj izrađuje zahtjevnici koju u elektroničkom obliku unutar poslovnog sustava odobrava voditelj sektora pa nakon toga direktor sektora, nakon ovog se zahtjevnica elektronički prosljeđuje u službu nabave koja nakon toga izrađuje narudžbenicu koju odobrava voditelj službe. Nakon toga se narudžbenica ispisuje, ovjerava službenim pečatom poduzeća i parafom nadležnog direktora sektora te se šalje u fizičkom obliku dobavljaču putem Hrvatske pošte. Tek nakon primitka narudžbenice teče rok za isporuku. Sve navedeno je proces koji traje i potrebno ga je uzeti u obzir prilikom svakog planiranja zaliha. Zalihe koje se šalju na prodajna mjesta obuhvaćaju sve materijale koji su potrebni prodajnim mjestima za rad. Radi se o ukupno osamnaest artikala sa prethodno definiranim obrascima pomoćnih kartica koje su potrebne za primanje uplate igara na sreću na prodajnim mjestima, četiri vrste termo traka koje su specifične za terminalnu opremu poduzeća, dvadeset sedam vrsta različitih kartica sa pred definiranim rasporedom dobitaka te za prodajna mjesta u vlasništvu poduzeća još i sav uredski i sanitarni materijal koji su potrebni za primanje uplate te kako bi zaposlenici održavali prodajna mjesta čistim. Budući se radi o specifičnim artiklima koji nisu lako zamjenjivi i široko dostupni, a s obzirom na cijeli navedeni proces nabave od iznimno je velike važnosti da se sve zalihe poduzeća planiraju dovoljno unaprijed kako se ne bi doveli u poziciju da nemamo čime opskrbiti prodajna mjesta.

„U načelu, tvrtka mora imati određenu količinu zaliha kako bi osigurala normalno poslovanje. U slučaju velikih zaliha rastu troškovi, blokira se likvidnost, potrebna su velika skladišta itd. U slučaju niskih zaliha, postoji rizik od prekida proizvodnje, povećanja troškova. Svrha inventara je zaštititi poslovanje i proizvodnju u neizvjesnim uvjetima, omogućiti ekonomičnu nabavu i proizvodnju, pokriti očekivane promjene u ponudi i potražnji i omogućiti sustave proizvodnje ili protoka materijala unutar poduzeća u smislu vjerojatnosti i prihvatljivosti procesa. Ako se neizvjesnost u poslovanju i proizvodnji može ukloniti, zalihe nisu potrebne. Međutim, kako na strani ponude i potražnje, tako i u samom proizvodnom procesu postoji određeni stupanj neizvjesnosti.

Zadatak je, dakle, minimizirati štetne učinke, s obzirom da se utjecaji na potražnju ne mogu potpuno predvidjeti, dok je zaliha u neizvjesnom stanju. Zalihe koje se javljaju u ovoj ulozi nazivaju se sigurnim zalihama. Postoji nekoliko tradicionalno naglašenih prednosti povećanja zaliha. Tvrtka može utjecati na ekonomiju proizvodnje i nabave te brže ispunjavati narudžbe. “³



Slika 2, dijagram tijeka nabave poduzeća, vlastiti rad

Kao i kod većine poduzeća ostali izazovi koje uočavamo je općeniti nedostatak skladišnih prostora na tržištu, upravna zgrada poduzeća građena je sedamdesetih godina kada je bilo manje igara u ponudi i daleko manje prodajnih mjesta pa planom nije predviđen adekvatni skladišni prostor.

³ Marijan Mikulić, Planiranje i upravljanje zalihama na primjeru poduzeća „Jamnica plus d.o.o.“, završni rad, 8/2022

Kvadratura nije slijedila rast kompanije. Broj i rasprostranjenost samih prodajnih mjesta te velika količina materijala potrebnih za normalno funkcioniranje prodajne mreže čine cijeli opskrbni lanac podložnim optimizaciji.

2. Poduzeće XYZ

Za razliku od ostalih tvrtki koje se bave maloprodajom ukoliko kod poduzeća XYZ dođe do zastoja u distributivnom lancu postoji mogućnost da bilo koja od lokacija prestane s radom. Pomoćne kartice služe kao pomoćno sredstvo za primanje prometa, dokaz o uplati istog je slip iz terminala, ukoliko prodajno mjesto nema materijala za rad ili ukoliko je prodajno mjesto neugledno, zapostavljeno na način da kupci ne žele ući u njega računica je jednostavna- nema ni prometa pa posljedično ni ostvarene dobiti stoga je iznimno bitno da se svi materijali potrebni za normalno funkcioniranje prodajne mreže nabave pravovremeno i distribuiraju neometano do prodajnih mjesta. Trenutno stanje:

Poduzeće XYZ sa sjedištem u Zagrebu je društvo s ograničenom odgovornošću za organiziranje i priređivanje igara na sreću te zabavnih igara. Sukladno uredbi o osnivanju (NN12/92), jedini osnivač društva je republika Hrvatska. Sustav, vrste i uvjeti priređivanja igre na sreću uređeni su zakonom o igrama na sreću koji je u primjeni od 1.1.2010. godine (NN broj 87/09, 35/13, 158/13, 41/14 I 134/14). Poduzeće je članica The European lotteries te posjeduje nekoliko certifikata i nagrada:

- ISO/IEC 27001
- WLA responsible gaming framework level 4
- WLA security control standard
- Poslodavac partner

- Indeks DOP - Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj
- Croatia superbrands 2010.

Tip upravljanja: Decentralizirani, sjedište u Zagrebu sa pet regionalnih poslovnica i pet ispostava.

Regionalne poslovnice nalaze se u;

1. Zagrebu, dvije regije
2. Varaždinu
3. Bjelovaru
4. Osijeku
5. Požegi
6. Splitu
7. Zadru
8. Rijeci
9. Pazinu.

Na tržištu prisutna je sa velikim asortimanom igara na sreću te igrama u casinima i automat klubovima u portfelju. Sve igre konstantno unaprjeđuje kako bi ispunili očekivanja. Istovremeno generira i značajna sredstva kojim sudjeluje u realizaciji brojnih projekata koji imaju cilj unaprijediti kvalitetu života na mnogim područjima i u svim dijelovima Hrvatske. Igre nastoje priređivati na način da su zabavne igračima i istovremeno korisne za cijelo društvo. Jak je aspekt odgovornog priređivanja igara na sreću budući je društvena odgovornost značajan aspekt u današnje vrijeme. Osnovni podaci o poduzeću:

- Tročlana uprava, predsjednik te dva člana
- Broj zaposlenih na dan 1.12.2019. : 1.446
- U cijelosti u vlasništvu Republike Hrvatske

Vizija:

Sretnija i razigranija Hrvatska

Sretnija- uz igre na sreću vežu se asocijacije sreća i nada. Dobici u igrama na sreću igrače čine sretnim jer im omogućuju ostvarenje njihovih želja i snova. Multiplikacijom pojedinačne sreće i društvo u cjelini postaje sretnije.

Razigranija- da bi se ostvario dobitak preduvjet je igrati. Osiguravajući raznovrsne igre omogućava se igračima da budu razigrani ali odgovorno i s mjerom.

Misija:

Kreiramo inovativan i uzbudljiv doživljaj u svijetu igara na sreću, potičemo optimizam i stvaramo poticajno okruženje za rast i razvoj.

Inovativan- temeljem osluškivanja tržišnih prilika i identificiranja potreba igrača stvaraju se novi i inovativni proizvodi.

Uzbudljiv doživljaj- igračima se omogućava uzbuđenje, zabava i nada.

Potičemo optimizam- društvena uloga poduzeća XYZ je poticanje optimizma.

Stvaramo poticajno okruženje za rast i razvoj kako u poduzeću XYZ tako i u društvu kao cjelini.

Organizacijske vrijednosti:

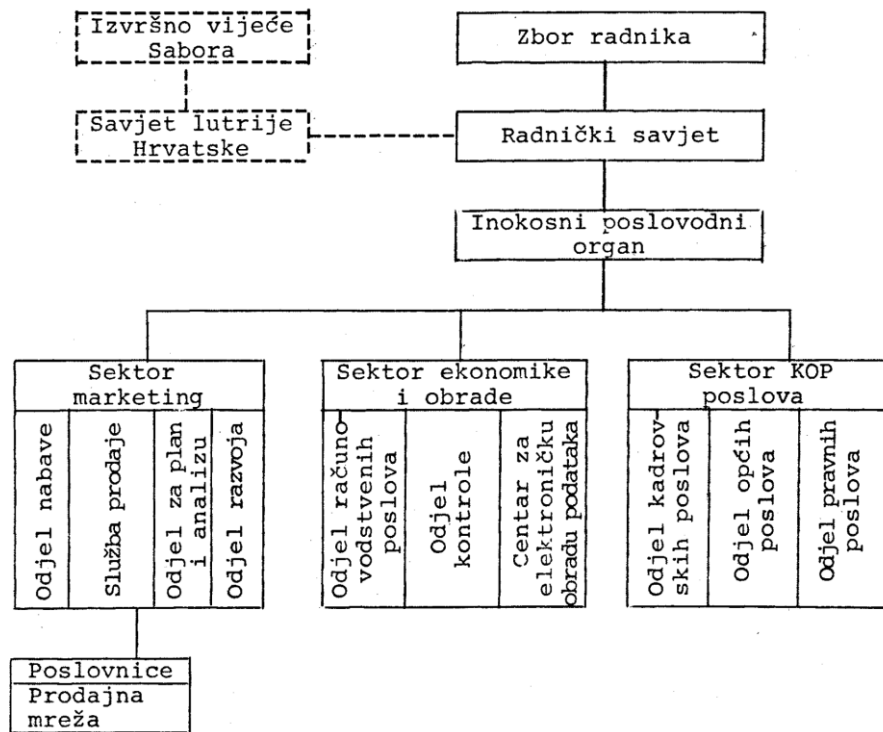
1. Integritet
2. Kreativnost
3. Razvoj
4. Uključivost

1983. poduzeće brojalo je tri sektora koja su pokrivala sve poslove od marketinga i distribucije, prodaje te računovodstva, uz svoja prodajna mjesta imalo je samo četiri poslovna partnera dok danas brojimo ukupno sedam sektora te odjele koji pripadaju upravi poduzeća i brojimo preko tisuću poslovni suradnji.

Poduzeće XYZ status 1982. godine⁴

1. Poslovnica GZO i ZO Zagreb
2. Poslovnica ZO Gospić, Karlovac i Sisak
3. Poslovnica ZO Bjelovar i Varaždin
4. Poslovnica ZO Osijek
5. Poslovnica ZO Rijeka
6. Poslovnica ZO Split
 - Broj zaposlenih na dan 31.12.1982. : 522
 - Broj lokacija poslovni odnos i radni odnos: 470
 - U cijelosti u vlasništvu Republike Jugoslavije

⁴ Mato Erjavac, Diplomski rad, Društveno-ekonomski značaj priređivanja igara na sreću s posebnim osvrtom na poslovanje radne organizacije LH, 5/1983. stranica 27.



Slika 3, organizacija poduzeća veljača 1983.

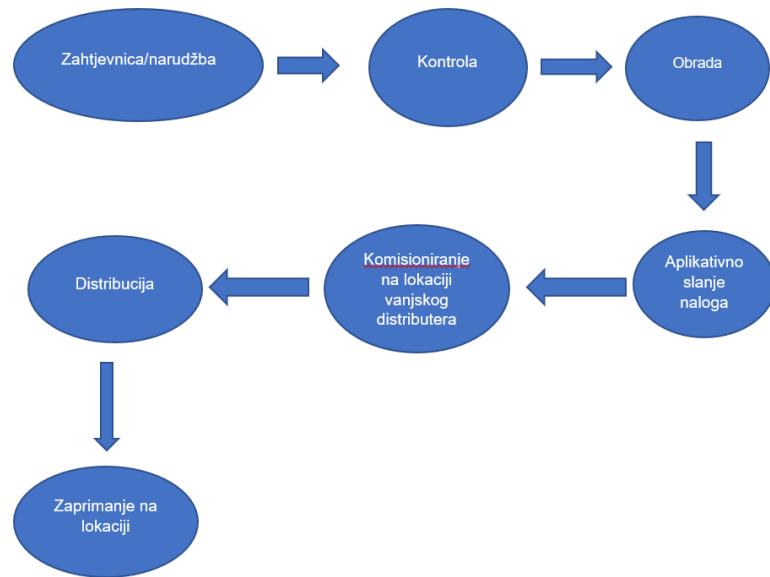
Kao što vidimo u vremenu od 1983. do danas poduzeće XYZ bilježi značajan rast u broju zaposlenih, broju prodajnih mjesta i broju sektora koji se bave samim upravljanjem poduzeća.

2.1. Upravljanje zalihama poduzeća XYZ

Opći stav poduzeća XYZ je da o cijeloj logistici ne vodi dovoljno računa, logistika ne smatra se bitnim ni perspektivnim dijelom poduzeća no uprava poduzeća svjesna je da se bez logistike ne može. Naglasci su na druge sektore- one koji se odnose većinom na prodaju i imaju vidljivije rezultate. Način na koji poduzeće upravlja zalihama većinom se svodi na ljudske potencijale, odnosno ima dosta manualnog rada kako bi se upravljalo zalihama na nekoj zadovoljavajućoj

razini. Trenutni opseg logističkih poslova se sastoji od adekvatnog planiranja zaliha kako bi se na vrijeme odgovorilo na sve potrebe prodajne mreže, zaprimanja artikala u skladištima poduzeća na lokaciji Zagreb Žitnjak i skladištu vanjskog distributera te dnevnom slanju naloga za dostavu na prodajna mjesta. Poduzeće za svoje artikle ima ukupno sedam dobavljača i dosta je izazovno koordinirati isporuke, a da sve bude unutar rokova i na vrijeme. Svoje potrebe prodajna mjesta u online kanalu prodaje iskazuju generiranjem narudžbe putem terminala dok svi ostali kanali prodaje narudžbe šalju putem e-maila. Narudžbe sa terminala se na dnevnoj bazi obrađuju u *back office-u* dok za ostale oblike narudžbi postoji terminski plan obrade i u pravilu je dva puta tjedno. Narudžbe se provode kroz poslovni sustav poduzeća i aplikativno šalju u WMS vanjskog distributera. *Cut off* vrijeme je 9 sati svaki dan, a vrijeme potrebno za obradu naloga ovisi o većinom dva do tri faktora- zauzetim resursima poslovnog sustava, broju narudžbi i potrebama za ispravke inicijalnih narudžbi. Nakon slanja narudžbi vanjski distributer komisionira artikle, pakira i dostavlja u ugovorenom roku na prodajna mjesta. Potvrda zaprimanja vrši se ovjerom otpremnice za čiji povrat je u ugovorenom roku zadužen vanjski distributer. Terminali moraju i aplikativno potvrditi primitak robe dok se za ostale kanale obavlja redovna provjera kontaktom sa prodajnim mjestima. Za sve navedeno nadležna je jedna služba koja vodi brigu oko dostatnih zaliha, obrade svih pristiglih narudžbi, redovnog slanja naloga vanjskom distributeru unutar zadanih rokova, vodi računa da se paketi i isporuče unutar ugovorenih rokova komuniciranjem sa prodajnim mjestima i praćenjem statusa pošiljaka. Upravljanje zalihama je do prije nekoliko godina ovisilo isključivo o praćenju povijesnih podataka potrošnje na način da su se ručno vodile evidencije poslanih artikala, pratila se ručno uplata i nakon toga bi se po osobnom nahođenju uzela neka srednja vrijednost u odnosu na te dvije i prema tom se procijenila količina koja je potrebna za slijedeću narudžbu. Budući je ovo uvelike bio „*hit and miss*“ način rada poduzeće je prepoznalo potrebu za malo stručnijim kadrom te je 2017. zaposlen radnik na poziciji specijalista za skladište koji se odlučio uhvatiti u koštac sa izazovima upravljanja zalihama u poduzeću koje ima malo razumijevanja za tu vrstu problema. Jedno od njegovih rješenja je bila izrada tabličnog proračuna u MS Excelu sa pred definiranim poljima i formulama koja se koristi i dan danas iako navedeni radnik više nije zaposlenik poduzeća. Tablica se ažurira sa novim stanjem zaliha svaki ponedjeljak, u listove

ubacuju se podaci o ukupno distribuiranim količinama artikala na mjesečnoj bazi, a formula nam prema prosječnoj potrošnji predviđa zaliha za razdoblje od jedan, dva i tri mjeseca. S obzirom na količinu birokracije u poduzeću isto se pokazalo kao relativno uspješan alat za održavanje zaliha na nekoj razumno optimalnoj razini.



Slika 4, dijagram tijeka distribucije, vlastiti rad

2.2. Izazovi upravljanja zalihama poduzeća XYZ

S obzirom da se sama narudžba ne kreira u službi koja vodi brigu o zalihama već ono samo sugerira količine koje su potrebne za narudžbu nikad ne možemo biti u potpunosti sigurni da ćemo zapravo dobiti ono što smo procijenili da nam je potrebno. Ukoliko pak i dođe do ispostavljanja narudžbenice prema dobavljaču za dogovore oko isporuke je zaduženo samo skladište, s obzirom na sedam različitih dobavljača i dvije skladišne lokacije velik trud se ulaže kako bi se sve aktivnosti oko isporuke artikala koordinirale i obavile na vrijeme. Opskrbni lanac trenutno je u nadležnosti

Sektora logistike, koji se sastoji od dvije bitne službe potrebne za priču- Služba nabave koja u ovoj priči predstavlja ulaz materijala i Službe upravljanja skladištem i opskrbom koja predstavlja izlaz. Mikro i makro distribucija te skladištenje i komisioniranje robe odvija se preko vanjskog poslovnog suradnika prethodne četiri godine. S obzirom da poduzeće posjeduje certifikat WLA i ISO 27001 koji propisuje određene norme vezane uz informacijsku sigurnost također postoje specifični zahtjevi prilikom skladištenja i distribucije robe koji su iz dosadašnjeg iskustva poprilično ograničavajući faktor. Jedan od izazova upravo jest taj da pokušavamo u što kraćem roku odgovoriti na potrebe prodajnih mjesta sa što kraćem rokom odaziva, odnosno pokušavamo smanjiti vrijeme od ispostavljanja narudžbe do isporuke na prodajno mjesto. Budući da ugovorni partner za distribuciju ima rok od pet radnih dana za isporuku nastojimo čim više automatizirati obradu narudžbi unutar „*back office-a*“. Poduzeće je 2020, prešlo na novu platformu koja omogućuje dvosmjernu komunikaciju sa prodajnim mjestima koje imaju terminalnu opremu poduzeća što je svakako bio iskorak prema optimizaciji i stvar koja je ubrzala neke od procesa budući se narudžbe u realnom vremenu vide u „*back office*“ aplikacijama koje poduzeće koristi. Većina izazova s kojima se susrećemo u redovnom radu odnosi se na krivo ispunjene narudžbe budući na prodajnim mjestima partnera postoji velika fluktuacija zaposlenika te se jednostavno ne stigne odraditi neka osnovna obuka i upoznavanje sa artiklima koji su potrebni kako bi mogli raditi sa našim proizvodima. Jedna od najčešćih grešaka je naručivanje artikala van osnovnih paketa, prodavači često nisu upoznati sa jediničnim mjerama i najmanjoj mogućoj jedinici artikala za narudžbu. Iako je većina procesa od naručivanja do uvoza, obrade i slanja automatizirana krive narudžbe mora netko ručno ispraviti tijekom obrade. Najviše vremena potroši se na ispravke, praćenje isporuke i potvrdu isporuke u kanalima prodaje koji nemaju terminalnu opremu poduzeća XYZ. Drugi izazov je jednostavno predugi period od prijedloga za dopunu zaliha skladišta do stvarnog izdavanja narudžbenice, roka za isporuku, provjere artikala, preko pola svih artikala testira se po zaprimanju jer moraju biti čitljivi na terminalnoj opremi poduzeća pa do dopune na skladištu vanjskog distributera da bi se artikli zapravo mogli početi po narudžbama slati do prodajnih mjesta. Slijedeći izazovi koje imamo u lancu opskrbe prodajnih mjesta, odnosno tijekom obrada i slanja naloga-dešava se niz provjera koje su nužne kako bi smanjili faktor ljudskih

pogrešaka na najmanji mogući. Međutim iste se ne mogu u potpunosti izbjeći pogotovo jednom kada su nalozi već poslani. Dominiraju dva problema:

- Pogreške u komisioniranju vanjskog distributera.
- Zatvaranja prodajnih mjesta, a nalog za dostavu s paketom je već na putu prema lokaciji.

POGREŠKE U KOMISIONIRANJU

Svi artikli se ručno komisioniraju i pakiraju temeljem specifikacije koju vanjski distributer dobije poslanim nalogom. Vanjski distributer ima implementiran WMS sustav i kontrolu artikala pomoću bar kod čitača no s obzirom na ljudski faktor do pogrešaka ipak dolazi. Ne rijetko pogrešku prvo otkrijemo mi provjerom težina na izvještaju izlazne statistike ili dojavom iz prodajne mreže. S obzirom da su kontrole vremenski vrlo zahtjevne i da do povratne informacije prođe dosta vremena potrebno je u potpunosti onemogućiti ovakve scenarije.

ZATVARANJA PRODAJNIH MJESTA

Zatvaranja prodajnih mjesta poduzeća su planirana, no zatvaranja prodajnih mjesta poslovnih partnera su vrlo često naprasna bez prethodnih najava. Događa se da su paketi na putu prema prodajnom mjestu, a isto se zatvara i deaktivirano je. U tom se slučaju paketi preusmjeravaju na nadležnu regiju/ispostavu poduzeća no zna se desiti da se i vrate u centralno skladište vanjskog distributera pa se ponovno preusmjeruju.

ČESTI REDIZAJN

Najveći izazov koji se događa u poduzeću je česti redizajn postojećih kartica, kao primjer navodim 2024. godinu gdje je u prvih šest mjeseci poduzeće tri puta mijenjalo logotip. Srećom vizualni identitet poduzeća ne utječe na valjanost kartica pa su iste upotrebljive no problem nastane kada dolazi do kompletnog mijenjanja vizuala same igre i u tim se slučajevima kartice mijenjaju iz

temelja i stare postaju ne važeće te ih je potrebno otpisati i uništiti što je direktan nepotreban trošak za poduzeće XYZ.

NOVE IGRE

Poduzeće kako bi bilo konkurentno konstantno proširuje lepezu igara u ponudi. U takvim situacijama je nemoguće točno procijeniti količinu koja je potrebna za neku prvu opskrbu svih prodajnih mjesta i količine koje su dostatne do slijedeće isporuke. Neke igre su od uvođenja u startu popularnije od drugih.

2.3. Optimizacija

Gdje god ima dosta ručnog rada postoji prostor za automatizaciju i time optimizaciju. Rad je jedna od dimenzija ljudskog bića koja donosi osjećaj potpunosti, rasta ljudskosti, smisla, zadovoljstva i područja eksperimentiranja naše kreativnosti koja nam donosi radost i svijest o vlastitom dostojanstvu.⁵

Budući optimizacija treba biti logičan korak u svim segmentima poduzeća gdje je ista moguća, ne možemo samo optimizirati upravljanje zalihama, a da se ne dotaknemo cijelog logističkog lanca. Potrebno ga je sagledati kao cjelinu gdje bi kao posljedica ostalih „uskih grla“ zapravo dobili optimizirano upravljanje zalihama. Trenutne strategije koje se primjenjuju su redovite inventure- svaki ponedjeljak poduzeće odrađuje provjere zaliha kako bi osigurali točnost podataka i identificirali eventualne nedostatke ili viškove. Definirane su minimalne razine zaliha za svaki artikl kako bi izbjegli nestašice no ne postoji definirana maksimalna razina zaliha budući ona

⁵ Kopecki,D., Luburić,G. (2022.) „Upravljanje ljudskim kapitalom u obiteljskim poduzećima Ekonomije zajedništva“, Oeconomicus časopis, ISSN 1849-9686, UDK/UDC 330.1(05), 30(05), Prosinac 2022 Broj 20. VII. godina izdavanja

uvelike ovisi o potražnji, odnosno uplati pojedine igre. Poduzeće nastoji održavati dobre odnose s dobavljačima kako bi osigurali brzu isporuku potrebnih artikala no ovo nije pouzdano te se ne može svaki put računati na isporuku prije rokova. Optimizacija u ovakvim slučajevima je nužna. Konkretno poduzeću XYZ je potrebno sveobuhvatno rješenje u obliku WMS-a.

Riječ "transformacija" opisuje proces kroz koji prolazimo kada doživljavamo određene promjene koje zahtijevaju vrijeme za ostvarenje. Digitalna transformacija donosi mnoge promjene u načine poslovanja i međunarodne razmjene. Digitalne tehnologije mijenjaju društvo i gospodarstvo u kojem živimo, te se danas mnoge aktivnosti obavljaju na znatno drugačiji način nego prije nekoliko desetljeća. Ekspanzija interneta i novih tehnologija duboko je utjecala na naš stil života, vrijednosti i navike. Razvoj suvremenih tehnologija stvara nove poslovne modele koji iz temelja mijenjaju uobičajene obrasce poslovanja i odnose između poduzeća i korisnika. Tržišta se također mijenjaju na način da se sve više proizvodnja približava korisnicima koji postaju aktivni dionici u svim procesima, od dizajniranja proizvoda ili usluga do samog korištenja. Istodobno se mijenjaju i globalni lanci vrijednosti, te mala i srednja poduzeća, pa čak i pojedinci imaju priliku sudjelovati u stvaranju dodane vrijednosti u okviru globalnih lanaca.⁶

2.4. Prijedlozi optimizacije

S obzirom na broj prodajnih mjesta i artikala prijedlozi optimizacije bili bi slijedeći:

1. Prilikom sklapanja ugovora o poslovnoj suradnji inzistira se na isključivo online kanalu prodaje, odnosno onome koji iziskuje upotrebu terminalne opreme poduzeća. Ovo bi značilo značajna ulaganja i nabavku terminalne opreme o trošku poduzeća. S ovime bi porastao i broj servisa budući se isti obavlja o trošku poduzeća.

⁶ Digitalna transformacija i trgovina Franc & Dužević, 2020

2. Prilikom sklapanja ugovora o poslovnoj suradnji inzistira se na nekoj formi umrežavanja sučelja putem nekog EDI alata.
3. Skraćivanje rokova od provjere stanja zaliha do narudžbe i isporuke uvođenjem WMS sustava u poduzeće.
4. Skraćivanje rokova za dostavu na prodajna mjesta, inzistirati na ugovornom partneru koji nudi opciju brže dostave.
5. Upustiti se u gradnju skladišnih prostora koji u potpunosti zadovoljavaju naše kapacitete i potrebe.

Sve navedeno omogućilo bi smanjenje ručnih provjera na minimum i time ubrzala rad cijelog logističkog dijela poduzeća te time optimizirala cjelokupni opskrbeni lanac, ne samo upravljanje zalihama.

Konkretno WMS bi značajno optimizirao trenutne procese.

WMS- Sustav za upravljanje skladištem je integrirani paket softvera koji pomaže organizacijama optimizirati skladišne i logističke operacije. Ovi sustavi su dizajnirani za poboljšanje vidljivosti zaliha, odabira, skalabilnosti i koordinacije u cijelom opskrbenom lancu. WMS sustav je temeljni element za današnju e-trgovinu. To je softver za upravljanje skladištem koji pomaže tvrtkama pratiti i organizirati sve operacije. Kada se pojavi problem s narudžbom kupca, logistički WMS može pomoći tvrtki da brzo i lako identificira problem, sprječavajući eskalaciju situacije. Ova vrsta praćenja korisna je za svakog proizvođača, bilo da radite u maloprodajnom sektoru ili u nekoj drugoj industriji koja treba skladištiti, otpremiti i pratiti proizvode⁷.

„Kako bi se došlo do navedenih informacija, potrebno je pravovremeno prikupiti i obraditi veći broj podataka prispjelih iz različitih dijelova logističkog sustava, stoga je, danas, logističarima važan *big data*, termin koji označava veliki skup podataka sakupljenih iz različitih izvora (pametni telefoni i drugo).“⁸

⁷ WMS- <https://elogy.io/en/wms-logistics-for-better-warehouse-management/>, pristup 7.8.2024.

⁸ Vedran Ružić, Digitalizacija opskrbenog lanca na primjeru konzum plus d.o.o., završni rad, 2/2024.

2.5. Faze uvođenja

Ovisno o odabiru scenarija (točke 1. ili 2 . prijedloga za optimizaciju) uvođenje bi se odvijalo u nekoliko faza. Naravno kao preduvjet optimizacije potrebno je prvo usuglasiti i ugovoriti isti princip rada sa svi poslovnim partnerima.

1. Faza nabavke opreme
2. Faza distribucije opreme
3. Faza umrežavanja opreme/ faza uvođenja EDI sučelja između poslovnih partnera i poduzeća.
4. Faza uvođenja WMS aplikativnog rješenja za upravljanje zalihama.

Nakon navedenog potrebno je pronaći odgovarajuću lokaciju u kojoj bi se izgradio skladišni prostor koji bi kvadraturom bio adekvatan potrebama poduzeća. Kao prijelazno rješenje koristilo bi trenutno gdje ugovorni distributer vrši i uslugu skladištenja. Paralelno sa izgradnjom skladišnog prostora biti će potrebno isprogramirati WMS koji bi u potpunosti bio personaliziran i prilagođen potrebama poduzeća. WMS bi s druge strane bio povezan sa poslovnim sustavom poduzeća. Nakon što bi se podesili inicijalni parametri i odmah po padu zaliha na neke rezervne bi se automatizmom kreirao prijedlog narudžbe gdje bi bio dovoljan samo jedan klik kako bi se ista odobrila. Umjesto niza kriterija kod odabira dobavljača dva bi bila presudna- ekonomski najpovoljniji i onaj sa najbržim rokom isporuke.

3. Očekivani rezultati nakon uvođenja optimizacija

Sve navedeno znatno bi ubrzalo procese i bilo značajan pomak na bolje od trenutne Excel tablice u koju zaposlenik ručno ukucava podatke. Povezivanjem sa poslovnim sustavom poduzeća i pronalaskom najboljih dobavljača omogućio bi se kraći odaziv od potreba do ispostavljanja narudžbenice i same isporuke time bi se optimizacija zaliha dovela do skorog savršenstva. Gradnjom jedinstvenog skladišnog prostora izbjegli bi trenutno dva dislocirana skladišta, omogućili bi službi da radi na jednoj lokaciji čime bi se povećao broj zaposlenika na jednom mjestu, a time i iskoristivost ljudskih potencijala. Više ljudstva moglo bi se preusmjeriti na ostale poslove službe koji nisu ništa manje važni od dopune prodajnih mjesta. Inzistiranjem na terminalnoj opremi ili uvođenju neke verzije EDI sustava između poslovnih partnera omogućila bi se bolja povezanost između sustava i aplikativno praćenje isporuka što bi u konačnici znatno ubrzalo cijeli proces naručivanja i isporuke. Inzistiranjem na partneru koji ima najkraći rok za isporuku do krajnjeg prodajnog mjesta omogućili bi znatno kraći odaziv ukoliko se koje prodajno mjesto nađe u potrebi da je krivo procijenilo situaciju i nema sve potrebne artikla za rad.

4. Poboljšanja u *back office-u*

U *back office-u* poboljšanja bi bila znatna, ne bi bilo pritisaka postavljenih ne realnim rokovima, zaposlenici bi bili više zadovoljni i mogućnost ljudskih pogrešaka svedena bi bila na minimum. Automatizacijom bilo bi dovoljno na par klikova miša ispraviti i poslati nalog, provjeriti da li je neki prethodni dostavljen, nadzirati stanje zaliha skladišta da uvijek bude optimalno te samo koordinirati isporuke sa dobavljačima u adekvatno vrijeme. Ovo ostavlja dovoljno vremena da se zaposlenici u skladištima mogu baviti ostalim manje spominjanim poslovima u skladištu tipa povratna logistika poduzeća, otpisi inventara, organizacija uništenja otpisanog te planiranja budžeta i servisa za narednu godinu.

4.1. Zadovoljstvo krajnjih korisnika

Cilj svih poboljšanja je da krajnji korisnici, u ovom slučaju zaposlenici na prodajnim mjestima budu dobro opskrbljeni, ukoliko i naprave krivu procjenu da im se u najkraćem roku mogu dostaviti svi artikli potrebni za rad, naravno ne kao pravilo kojim ohrabrujemo takvo ponašanje već kao nužno zlo jer svaka promašena prodaja je zapravo izgubljena potencijalna dobit. Boljim upravljanjem zalihama skratili bi rokove do krajnjih korisnika i time do naših kupaca, a dobit zasigurno ne bi izostala.

“Temeljne vrijednosti jednog društva; duhovne, intelektualne, sociološke danas su u potpunoj stagnaciji što se odražava i na ekonomskom području koje prati ekonomska depresija, financijska kriza, nepovjerenje i strah od budućnosti te nemogućnost stabilnog rasta i razvoja.”⁹

⁹ Kopecki, D., Luburić, G. (2022.) „The Paradigm of unity in companies within Economy of Communion“, *Oeconomicus časopis*, ISSN 1849-9686, UDK/UDC 330.1(05), 30(05), Prosinac 2022 Broj 20. VII. godina izdavanja

5. Zaključak

Rijetko koja tvrtka može se pohvaliti takvom dugovječnošću i naslijeđem- poduzeće XYZ posjeduje tradiciju od preko pola stoljeća sa preko tisuću i četiri stotine zaposlenika diljem republike Hrvatske. Posluje preko pet regionalnih podružnica diljem Hrvatske sa sjedištem u Zagrebu i nastavlja sa rastom, razvijanjem i modernizacijom. Nastoji svoju misiju i viziju te organizacijske vrijednosti prenijeti jasno. Zajedno gradimo sretniju i razigraniju Hrvatsku. Poduzeće iznutra razdiru razna previranja, prevelika konkurentnost između sektora te sa takvom radnom kulturom lako je skrenuti pogled sa cilja. Poduzeće je uspješno implementiralo *rebranding* u svibnju 2020. godine, lansiran je novi vizualni identitet te je godinu dana kasnije službeno startao i projekt prelaska na novu platformu sa ciljem modernizacije i digitalizacije. Projekt je to koji se razvijao nekoliko godina i obuhvatio je cijelu prodajnu mrežu, fizičke poslovnice i web kanale prodaje te je bio veliki izazov za integraciju u postojeće sustave. Sam prelazak odrađen je vrlo brzo i organizirano tako da su prodajna mjesta poduzeća na dan prelaska 26.4.2021. u 14 sati zatvorila svoja vrata i već dva dana iza započela rad na novim uređajima, sa novim okruženjem i operativnim sustavima. Ono što je prethodilo tome bili su enormni naponi, testiranja funkcionalnosti, izrada uputa za rad i interni treninzi svih zaposlenih. Paralelno sa implementacijom imali smo i ogroman logistički izazov, bilježili smo rekordne distribucije. Preko 7.000.000 pomoćnih kartica poslano je u prodajnu mrežu. Ovo je projekt u koji se tvrtke upuštaju jednom u pola stoljeća no isti je nužan kako bi opstali na tržištu. S obzirom na sve navedeno i na ogromne mogućnosti koje poduzeće dokazano posjeduje djeluje u krajnju ruku ne ozbiljno da je cjelokupno upravljanje zalihama prepušteno jednoj tablici i dvoje zaposlenika. S obzirom da se razvoj i optimizacija se ne može kočiti nastojat ću kroz svoj radni vijek dokazati upravama kako je ovakav koncept poslovanja dugoročno ne održiv. Implementacija nekog aplikativnog WMS rješenja bi trebala biti visoko na listi prioriteta svakog poduzeća kojima je cilj povećanje prodaje. Logistika je često ne prepoznata grana gdje poduzeće može ostvariti znatne uštede prvenstveno u vremenu odaziva, isporuke što rezultira u potpunosti opremljenim prodajnim mjestima, a to se u konačnici odražava na

možnosti smanjenja cijene za krajnjeg kupca. Optimizacija je svakako potrebna. Posebice jer je poduzeće XYZ u međuvremenu u svibnju 2021. prešla na rad na novoj platformi, neki procesi su se promijenili i automatizirali no integracija sa postojećim sustavima kaska. Na žalost bilježimo i veliki odljev stručnog kadra jer isti ne smatra rad u poduzeću dovoljno stimulirajućim kako bi ga nastavili. S obzirom na trenutno stanje na tržištu, porast cijena sirovina za pakiranje i konstantan rast cijena goriva optimizacija procesa biti će velik izazov za cijeli logistički lanac pa tako i za poduzeće XYZ. Ono što možemo zaključiti promatrajući povijesni razvoj poduzeća je da se malo tog promijenilo gledajući poduzeće iz aspekta upravljanja zaliha. Konkretno situacija se nije previše promijenila od 1983. godine:

„Ad 4. Priliv robe (.. i drugih pomoćnih materijala za odvijanje igre) ne može se u potpunosti sinhronizirati sa zahtjevima prodajne mreže, pa stoga LH ima formirane zalihe potrebne „robe“ u skladištima u sjedištu radne organizacije, skladištima poslovnica, te u svakoj pojedinoj prodavaonici ovisni i procijenjenim potrebama.“¹⁰

¹⁰ Mato Erjavac, Diplomski rad, Društveno-ekonomski značaj priređivanja igara na sreću s posebnim osvrtom na poslovanje radne organizacije LH, 5/1983. stranica 17.

Literatura

1. Bloomberg, D. J., LeMay, S., Hanna, J. B.: Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i management, Zagreb, Mate d.o.o., 2006
2. Mato Erjavac, Diplomski rad, Društveno-ekonomski značaj priređivanja igara na sreću s posebnim osvrtom na poslovanje radne organizacije LH, Ekonomski fakultet Zagreb. (svibanj1983.)
3. Franc Sanja, Dužević Ines Digitalna transformacija i trgovina. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2020
4. Vedran Ružić, Digitalizacija opskrbnog lanca na primjeru konzum plus d.o.o., PVZG završni rad, 2/2024.
5. Kopecki, D., Lulić, L.: "Economy of Communion, Human capital and sustainable development of Family business", In Galetić, L., Šimurina, J., (Eds), Odyssey Conference 5. (pp 593-605), Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, trg J.F. Kennedyja 6, Zagreb, 2019.
6. Marijan Mikulić, Planiranje i upravljanje zalihama na primjeru poduzeća „Jamnica plus d.o.o.“, završni rad, PVZG 8/2022

POPIS ČASOPISA

1. Kopecki,D., Luburić,G. (2022.) „Upravljanje ljudskim kapitalom u obiteljskim poduzećima Ekonomije zajedništva“, Oeconomicus časopis, ISSN 1849-9686, UDK/UDC 330.1(05), 30(05), Prosinac 2022 Broj 20. VII. godina izdavanja
2. Kopecki,D., Luburić,G. (2022.) „The Paradigm of unity in companies within Economy of Communion“,Oeconomicus časopis, ISSN 1849-9686, UDK/UDC 330.1(05), 30(05), Prosinac 2022 Broj 20. VII. godina izdavanja

Internetski članci

1. Definicija upravljanja zalihama: Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. <<https://www.enciklopedija.hr/clanak/zalihe>,Pristup 17.7.2024.
2. Definicija WMS-a: <https://elogy.io/en/wms-logistics-for-better-warehouse-management/>, pristup 7.8.2024.

Popis slika

Slika 1, rasprostranjenost prodajnih mjesta poduzeća XYZ, mrežne stranice poduzeća XYZ, pristup 1.8.2024.

Slika 2, dijagram tijekom nabave poduzeća, vlastiti rad studentice

Slika 3, organizacija poduzeća veljača 1983. stranica 26. diplomskog rada, Društveno-ekonomski značaj priređivanja igara na sreću s posebnim osvrtom na poslovanje radne organizacije LH, svibanj1983. Ekonomski fakultet Zagreb.

Slika 4, dijagram tijekom distribucije, vlastiti rad studentice

Kratice:

XYZ- fiktivni naziv stvarnog poduzeća

EDI- *Electronic data interchange*, elektronička razmjena podataka, sinonim za optimizirani postupak u lancu nabave

WMS- *Warehouse Managment System*, sustav upravljanja skladištem rješenje za praćenje i kontrolu svih skladišnih procesa

JIT, ABC, XYZ, MRP i DRP analize- Metode upravljanja zalihama