

# Uloga nabave u poslovanju Studio Moderna - TV Prodaja d.o.o.

---

**Košutić, Marko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:659118>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-28**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Preddiplomski stručni studij Poslovne ekonomije**

**ULOGA NABAVE U POSLOVANJU STUDIO MODERNA – TV  
PRODAJA d.o.o.**

**Završni rad**

**Marko Košutić**

**Zagreb, rujan, 2020.  
Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**  
**Preddiplomski stručni studij Poslovne ekonomije, Trgovinsko poslovanje**

**ULOGA NABAVE U POSLOVANJU STUDIO MODERNA – TV  
PRODAJA d.o.o.**

**(ROLE OF PROCUREMENT IN STUDIO MODERNA – TV  
PRODAJA d.o.o.)**

**Završni rad**

**Marko Košutić, 0067406897**

**Mentor: Prof. dr. sc. Blaženka Knežević**

**Zagreb, rujan, 2020.**

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. CILJ I ZADACI ZAVRŠNOG RADA.....	3
1.2. KORIŠTENE METODE.....	2
2. DEFINIRANJE POZICIJE NABAVE U PODUZEĆU.....	3
2.1. UVOD U PREDMETNO PODUČJE.....	3
2.2. STUDIO MODERNA INTERNATIONAL - OPIS POSLOVNOG SUBJEKTA.....	5
2.3. STUDIO MODERNA – TV PRODAJA D.O.O., Zagreb, Hrvatska.....	10
2.4. POJAM I DEFINICIJA.....	14
2.5. STRATEŠKO MJESTO NABAVE.....	17
3. PROCES NABAVE U STUDIO MODERNA.....	21
3.1. POLOŽAJ PODUZEĆA U LANCU NABAVE.....	21
3.2. PROCES NABAVE.....	24
4. MOGUĆE POTEŠKOĆE I RJEŠENJA.....	48
5. ZAKLJUČAK.....	50
6. LITERATURA.....	52
6.1. POPIS SLIKA.....	54

## 1. UVOD

### 1.1. CILJ I ZADACI ZAVRŠNOG RADA

Dokazati ulogu nabave kao jednog od glavnih čimbenika strategije jednog poduzeća je glavni cilj i zadatak ovog rada.

Unutar ovog rada analizirati ćemo ulogu nabave u poslovanju poduzeće na primjeru Studio Moderna – TV prodaja d.o.o., te ćemo ukratko objasniti djelatnost poduzeća i njihov položaj na tržištu, te ćemo na kraju donijeti zaključak koja je zapravo uloga nabave unutar istog poduzeća, koliki utjecaj ima na samo poslovanje, gdje se nalaze možebitni problemi, i gdje leži potencijal da uloga nabave bude još izraženija i značajnija za samo poslovanje.

Fokus ćemo staviti na sami proces nabave poduzeća i sve procese koji se na nabavu naslanjaju i funkcijama iste, te ju smjestiti u lanac dobave.

Cilj je nabavu promatrati u širem smislu, no najviše se fokusirati na nj kroz operativnu uslugu lanca dobave - SCM (eng. supply chain management) i upravljanje zalihama, te većinu alata kojom se u poduzeću koristi u tom upravljanju kako bi se optimiziralo stanje roba, pogotovo na primjeru poduzeća kao što je Studio Moderna gdje 90% prihoda dolazi od prodaje roba široke potrošnje.

U srcu svakog proizvodnog ili uslužnog poduzeća je operativna funkcija koja se bave stvaranjem proizvoda koji će se poslije prodati. Upravljanje lancem dobave prvenstveno je namijenjeno upravljanju i distribuciji robe široke potrošnje do prodajnih mjesta, tako da se, u neku ruku, pri upravljanju lance dobave barata čistim proizvodima<sup>1</sup>.

Zadatak i cilj je tu funkciju prikažemo kao zvijezdu vodilju poslovanja na primjeru Studio Moderna.

---

<sup>1</sup> Prester J. (2012) Upravljanje lancima dobave. Zagreb: Sinergija

## 1.2. KORIŠTENE METODE

U radu i proučavanju Studio moderne pristup je bio isključivo kroz kvalitativna istraživanja poslovnog slučaja i fenomenologije, te je korištena kvalitativne metoda dedukcije.

Poslovni slučaj je situacija u kojoj istraživač koristi dubinsku analizu pojedinog slučaja analizirajući pri tomu: programe, događaje, aktivnosti, procese ili jednog i više pojedinaca<sup>2</sup>.

Analiza u ovom slučaju podrazumijeva rastavljanje proučavanog poduzeća Studio moderna na osnovne dijelove različitih funkcija nabave koji se zatim zasebno izučavaju kako bismo došli do što boljeg razumijevanja uloge.

Fenomenologija je pristup istraživanju u kojemu istraživač opisuje proživljena iskustva pojedinaca kad je riječ o nekom fenomenu. Najčešće se istraživanje provodi putem intervjua<sup>3</sup>.

U radu su obavljani i intervjui s osobama na rukovodećim pozicijama u Studio moderni (Izvršna direktorica, Direktor prodaje, Voditelj upravljanja zalihom, Voditelja centralnog tima za planiranje) koji su kompetentni da elaboriraju svoje viđenja i razmišljanja o ulozi nabave u promatranom poduzeću. Od istih su pribavljeni i svi podaci vezani uz poduzeće.

U slučaju dedukcije koja je korištena u ovom radu zaključak koji se donosi temeljen je na pretpostavkama koje se ustvari testiraju. Redoslijed istraživanja započinje sa teorijom koja se želi testirati, navedena teorija se zatim preoblikuje u pretpostavke koje je moguće testirati i koje će ili podržati ili odbaciti našu teoriju. U istraživanju Studio moderne i utjecaja nabave u njezinom poslovanju, i s svim prikupljenim znanstvenim podacima ušli smo s teorijom i pretpostavkom da je uloga nabave u poslovanju prilično jaka, neoboriva i od ključne važnosti te želimo dokazati da će teorija, pa onda naposljetku i zaključak također biti točan.

Cilj nabave u suradnji s drugim organizacijskim jedinicama i poslovnim funkcijama jednog poduzeća je da osigura harmonično odvijanje poslovnog procesa u skladu s interesima tvrtke, djelatnika, krajnjih potrošača i šire zajednice.

---

<sup>2</sup> Metodologija stručnog rada – Priručnik; EFZG

<sup>3</sup> Metodologija stručnog rada – Priručnik; EFZG

## 2. DEFINIRANJE POZICIJA NABAVE U PODUZEĆU

### 2.1. UVOD U PREDMETNO PODRUČJE

Kako bismo shvatili važnost uloge nabave u poslovanju jednog poduzeća moramo prvo pojasniti pojmove nabave u užem i širem obliku, njenu strategiju i organizaciju.

Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava<sup>4</sup>.

Uz nabavu koja u užem smislu podrazumijeva odvijanje operativnih poslova i procesa pribavljanje objekata, u slučaju promatranog poduzeća Studio Moderna – robe, od ispitivanja i objedinjavanje zahtjeva za nabavu, dostavljanje upita dobavljačima, vođenja pregovora i izbor najboljeg dobavljača do praćenja rokova isporuke, prijema i ispitivanja naručene robe i ostalih pratećih dokumenata, izvještavanja i dr., bitnije je shvatiti nabavu u širem smislu gdje uz operativne zadatke uključuju i strateške zadatke o kojima ovise učinci i dobit cjelokupnog poslovnog sustava<sup>5</sup>.

Ti zadaci predstavljaju temelj za učinkovitije operativno poslovanje, snižavanje troškova nabave, za bolje korištenje mogućnosti tržišta, za pozitivni pomak u prodaji, bolje korištenje potencijala dobavljača vodeći računa o zaštiti okoliša, a sve s ciljem da se zadovolje sve potrebe krajnjeg potrošača/kupca uz maksimiziranje dobiti.

Uloga nabave se drastično promijenila u posljednjih dvadeset godina, i to više nije samo aktivnost prosljeđivanja narudžbenica, već bitan strateški čimbenik u održavanju konkurentne pozicije tvrtke, dok prema okviru pet sila (eng. Porter`s Five Forces) dobavljači su jedna od pet sila konkurentnosti<sup>6</sup>. Na slici 1. vidimo spomenuti model Porterovih 5 sila koji je odličan alat za analizu konkurencije na tržištu koji proučava elemente industrija kako bi definirao stupanj konkurentnosti, moguću dostupnost stvaranja marže i atraktivnost ulaska na tržište. Koristi se u mnogo industrija da nam da širi uvid kompletnog tržišta.

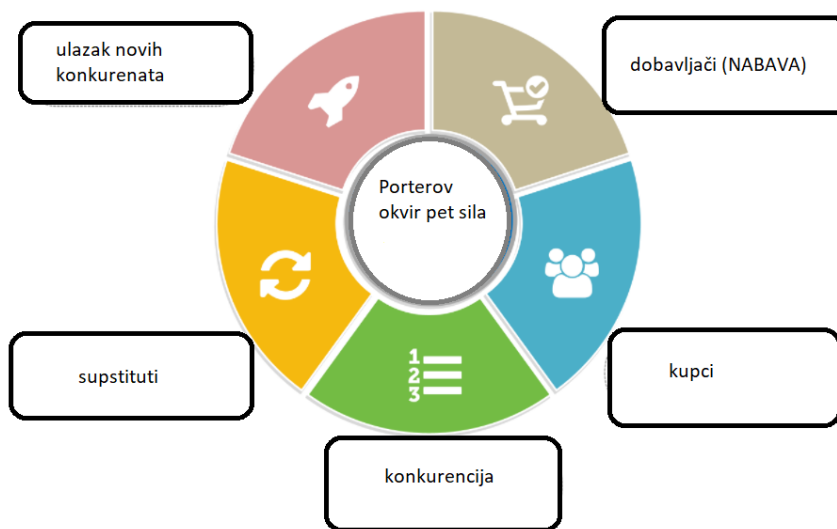
---

<sup>4</sup> Ferišak, V. (2002) Nabava: politika, strategija, organizacija, management. Zagreb: VF

<sup>5</sup> Ballou R.H. (2006) The evolution and future of logistics and supply chain management. European Business Review Volume 16 Issue 3, pages 375-386

<sup>6</sup> Žibret, B. (2007) Strateška nabava; Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti. Zagreb: Mate d.o.o.

Slika 1. Porterovih 5 sila



Izvor: <https://yourfreetemplates.com/porters-five-forces-template/> (preuzeto 27. rujna 2020)

U tih 20 godina nabava se od reaktivne funkcije s usredotočenošću na snižavanje cijena i neznatnom suradnjom s dobavljačima postala strateška funkcija u kojoj glavna usredotočenost ide na trošak vlasništva s čvrstom suradnjom s dobavljačima do budućnosti gdje se očekuje da će biti određena dodavanjem vrijednosti s uporištima u nove tehnologije s glavnim fokusom na kupca.

Današnja uloga nabave u profitabilnosti tvrtke i povećanju dioničarske vrijednosti je postala strateški čimbenik od kojeg nitko više u poslovnom svijetu ne može i ne želi pobjeći, tako da sva poduzeća koja drže do sebe se osvješćuju da uloga koju će nabava nositi u budućnosti je još veća nego što trenutno ima u današnjici.



## 2.2. STUDIO MODERNA (TSI) - OPIS POSLOVNOG SUBJEKTA

Osnovne informacije o Studio Moderna International su pribavljene kroz intervju s izvršnom direktoricom i uz pomoć internet stranica Studio moderne (izvor: <https://www.studio-moderna.com/>, datum pristupa 27. rujna 2020).

Osnovana u Sloveniji, malom gradu Zagorju ob Savi, u travnju 1992. Studio moderna je kao mala obiteljska kompanija nastala u „garaži“ kasnije najbogatijeg Slovenca Sandija Češka, koja je započela s prodajom svog prvog proizvoda protiv bolova u leđima – Kosmodisk.

Uspjeh koji je došao s prodajom prvog proizvoda je bio ogroman. Na valu tog uspjeha i na poluzi moći koju su dobili od iskreno zadovoljnih korisnika generirana je velika potražnja za taj jednostavan, a efikasan i kvalitetan proizvod.

Od te godine i s predodžbom koliko se daleko može doći s kvalitetnim proizvodom koji ljudima pomaže u svakodnevnom životu ekspanzija je bila brzorastuća.

Krenulo je odmah 1993. s geografskom ekspanzijom – na Hrvatsku, gdje je osnovana Studio Moderna – TV prodaja d.o.o. – objekt kojeg ćemo pobliže upoznati u ovom radu kao primjer.

Od 1996. slijedi zaokret u poslovanju gdje od poduzeća koju pokreće samo prodaja jednog proizvoda do poduzeća koje se okreće maloprodaji kroz lansiranje prvog prodajnog kanala teleshoppinga, ulazi u svijet direktnog marketinga i nikad se više ne osvrće.

Uz već neprikosnoveni i provjereni Kosmodisk počeli su se prodavati klasični, tradicionalni DRTV (eng. Direct response television) proizvodi pod brandom Top Shop i koji su smjesta zabilježili veliki uspjeh s par novih hit-proizvoda (tzv. Pobjednici, eng. Winner ).

Godine 1995. počinje još veća geografska ekspanzija - na Slovačku, Poljsku, Mađarsku, Češku, Srbiju, Makedoniju, BIH...

Do 2010. Studio moderna se proširila na 20 zemalja centralne i istočne Europe, dok od nedavno u grupu je ušao i Kazahstan, tako da sada Studio moderna sudjeluje u 21 zemlji i tako na tržištu u Europi posjeduje potencijal od čak 360 milijuna kupaca (vidi sliku 2.).

*Slika 2. Studio Moderna prikaz tržišta*



Izvor: <https://www.studio-moderna.com/markets> (preuzeto 27. rujna 2020)

Početkom 1999. godine bilježi se otvaranje prve Top shop poslovnice (Budimpešta, Mađarska) i ulazak u prve poslovnice kod veleprodajnih partnera, odmičući se samo od klasične TV prodaje, nego se šireći i na ostale kanale maloprodaje.

Godine 2000. inovativan DRTV marketing kojeg je Studio Moderna njegovala rezultirala je prvom premium suradnjom s trećim korisnikom lansiranom također s iznimnim uspjehom.

Bila je to suradnja s IBM Aptiva gdje je Studio Moderna uspjela kroz DRTV prodaju podigla momentalno prodaju IBM-ovih osobnih računala kao i povećala njihov udio na tržištu.

Ta suradnja i iskustvo dobiveno na tom projektu je na puno načina inspirirala rođenje SM brandova koji su uslijedili u budućnosti.

Ta budućnost je uslijedila 2002. kada je nakon desetljeća iskustva u TV prodaji, stotine inovativnih proizvoda i tisuća priča ispričanih od strane zadovoljnih korisnika iskorištena mogućnost da se napokon kreira vlastiti brand, te je lansiran Dormeo. Brand za spavanje s odličnom kvalitetom i novim proizvodima koji se do tada nisu mogli naći u klasičnoj maloprodaji, te s novim načinom distribucije, odličnom uslugom i kompetitivnim cijenama.

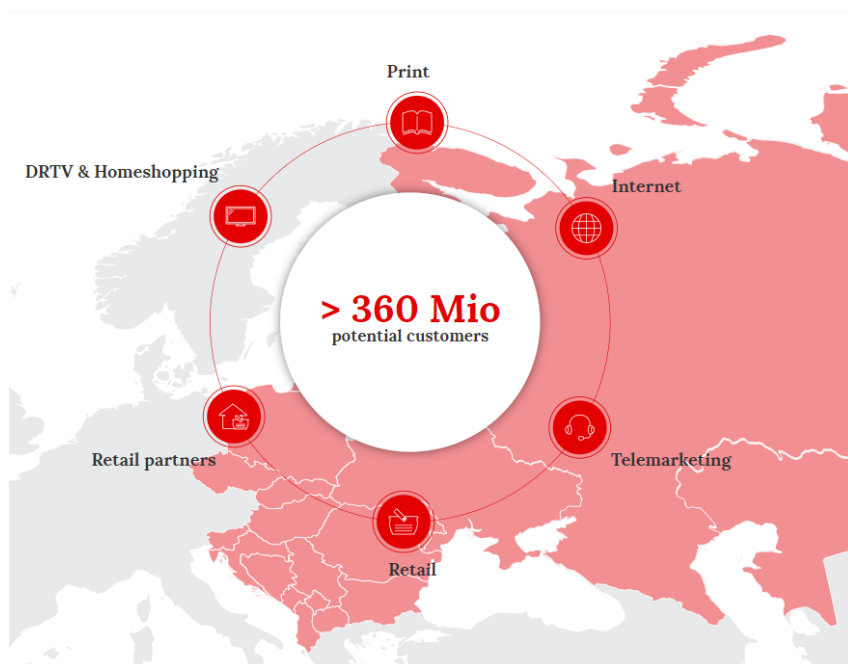
Sve to su bili odlični začini za streloviti uspjeh branda koji je brzo postao vodeći brand na većini SM tržišta, a kroz godine se etablirao kao jedan od najjačih brandova, te je danas kao takav postao sinonim za spavanje.

Od 2004. – 2009. priča se širi na još 3 kanal prodaje – print katalogi, Internet prodaja i telemarketing.

S opsežnom bazom podataka koja je rasla od početka i poslovanja primarno oslonjenog na direktni marketing i s pravim pristupom, telemarketing je pokrenut kao zadnji kanal prodaje kako bi se do kraja iskoristio potencijal baze koja je samo čekala da se na pravi način poduzeće počne baviti s njom i njenim potrebama. Rezultati koji su polučeno odmah su bili sjajni, a i do danas je telemarketing ostao jedan od najsnažnijih kanala, kako komunikacijski, tako i prodajno s još mnogo potencijala za rast uz nove analitičke tehnologije koje iz postojeće baze mogu još više informacija dati prodaji kako bi još uže mogla pogoditi određeno bazu kupaca sa što boljom ponudom.

S time je zaokružena omni-kanalna priča kojom se Studio Moderna postavlja na prvo mjesto u Europi. (6 kanala prodaje– print, DRTV i Homeshopping kanali, Internet, telemarketing, Veleprodaja i Retail poslovnice). Opisani razgranati pristup više-kanalni pristup poduzeća s svojim punim potencijalom i dosegom za tržište dvadeset i jedne zemlju gdje je poduzeće prisutno vidimo na slici 3.

*Slika 3. Studio Moderna višekanalni (eng. omni-channel) potencijal*



Izvor: <https://www.studio-moderna.com/> (preuzeto 27. rujna 2020)

Ponukani uspjehom Dormeo priče još mnogo brandova je lansirano koji dan-danas čine kralježnicu uspješnog rasta i ekspanzija na nova tržišta.

To su redom Delimano za zdravo prehranu, Wellneo za vježbanje i rekreaciju, Rovus za čisti dom, Walkamxx liniju obuće za ispravno hodanje, Pink panda za lifestyle (na slici 4.)

*Slika 4. Portfelj brandova za bolju svakodnevnicu*



Izvor: <https://www.studio-moderna.com/> (preuzeto 27. rujna 2020)

Portfelji brandova čine sveobuhvatni široki asortiman koji ispunjavaju misiju Studio Moderna grupe – Donosimo inovativna rješenja direktno u vaš dom kako bi Vam pomogli izgraditi komforni, zdravi i aktivni način življenja. Garantiramo dodanu vrijednost, iznimno iskustvo i premašena očekivanja. Uvijek smo korak ispred. Ne čekamo prilike, nego ih stvaramo. Aktivno sudjelujemo da učinimo razliku.

Isto kao i viziju:

Biti omni-kanalni malo prodavač koji vodi i ima hrabrosti rasti kontinuirano evoluirajući svoj poslovni model i teritorije.

Na tome svakodnevno radi dedicerani tim od cca 7000 ljudi koji su tu da služe kupcu kad god on to želi. Studio Moderna je kompanija koju naprijed vuče kupac i koja želi razvijati se još više na svim područjima od širenja mreže distribucije, širenju na još više kanala prodaje, koja želi raditi na sadržajima vezanim za svoje proizvode preko brand managementa i do izgradnje još boljeg odnosa s krajnjim kupcima (eng. customer-relationship management, CRM).

Danas, nakon skoro 30 godina postojanja Studio Moderna je vodeća omni-kanalna platforma u centralnoj i istočnoj Europi, s vertikalnom integriranom mrežom, s dosegom do 360 milijuna kupaca u 21 zemlji s preko 450 poslovnica, dnevno s preko 240 sati medijskog prostora na

televizijskim programima (TV-u), 90 milijuna poziva odrađenih godišnje i s preko 280 tisuća posjetilaca na svojim internet stranicama dnevno.

Uz to je i jedina europska omni-kanalna kompanija s vlastitim sistemom nabave proizvoda (eng. sourcing), portfeljem brandova, snažnim TV oglašavačko (eng. infomercial) produkcijskim znanjem i unutrašnjom (eng. In-house) kreativnom agencijom, svojim kontakt centrima i multi-medijskom strategijom. Kao takva kroz godine rada primila je mnoga priznanja i nagrada za svoje poslovanje kako globalno tako i lokalno, a njena priča i njezin temeljiti uspon (eng. case study) se uči i na Harvard Business School kao i na mnogim poslovnim programima škola diljem planete.

Kao što je i grupacija rasla u 30 godina tako je i nabava koja je na početku bila usmjerena na jedan proizvod – njegovu proizvodnju, plasiranje i distribuciju, narasla na funkciju (danas lanac dobave; eng. Supply chain) u poduzeću gdje je njezina uloga prepoznata kao ključna, te će u trenutnoj reorganizaciji, koja se događa u istom trenutku kada je i pisan ovaj rad koji želi dokazati tu tezu, postati u novom modelu organizacije jedan od 6 centara izvrsnosti koji su prepoznati kao zalog za još veći rast u budućnosti (prikazano na slici 5.). No, više o tome u samoj razradi rada.

*Slika 5. Centre od Excellence – SM organizacija*



Izvor: prema službenoj obavijesti CEO-a Studio moderna, dobavljeno od izvršne direktorice Studio Moderna – TV prodaja d.o.o.

### 2.3. STUDIO MODERNA – TV PRODAJA D.O.O., Zagreb, Hrvatska

Informacije o promatranom poduzeću prikupljene su kroz intervju s izvršnom direktoricom, direktorom prodaje i voditeljem upravljanja zalihama.

Studio Moderna – TV prodaja d.o.o. je društvo s ograničenom odgovornošću registrirano u Republici Hrvatskoj pri Trgovačkom sudu u Zagrebu, broj 080114895. Društvo je član grupe Studio Moderna koja posluje na teritoriju jugoistočne Europe i centralne Europe, a specijalizirana je za prodaju. Krajnji vlasnik Društva je Studio Moderna Holdings Investment B.V., Nizozemska.

Osnovana 1993. godine kao prva stepenica geografske ekspanzije iz centralnog ureda u Sloveniji.

Osnovna djelatnost poduzeća je trgovina na malo i bavi se prodajom inovativnih proizvoda za bolji i zdraviji način života kroz 6 kanala prodaje – DRTV, Print, Internet, Telemarketing, Retail, Veleprodaja.

Poduzeće zapošljava 420 ljudi koji se svakodnevno brinu da poduzeće raste i omogućava kupcima kvalitetno iskustvo, zadovoljava njihove potrebe, a sve u svrhu stvaranja lojalne baze kupaca koji će osigurati održivi rast u budućnosti za sve dionike u procesu i donijeti profit vlasnicima kako bi se još više moglo investirati u samo optimizaciju svih procesa unutar poduzeća.

Po eminentnom časopisu Lider već 5 godina u TOP 500 najboljih tvrtki u RH i svake godine bilježi rast.

Godišnji prihod 2017. je bio 245.567.210,00 kn, podaci preuzeti sa FININFO, dok je prihod u razdoblju od 01.01.2018. do 31.12.2018. iznosio je 279.986.713,00 kn.

Šest kanala prodaje omogućava poduzeću već spomenuti tzv. omni-channel pristup (više-kanalna prodaja).

Svaka interakcija s kupcem, dakle, predstavlja navedeni pristup jer kupci žele najbolje cijene za njih, dostupne informacije – odmah i sada, i bez puno komplikacija i objašnjenja.

Svaka interakcija s kupcem daje kredibilitet poduzeću i svaki proces kroz svih 6 kanala mora funkcionirati besprijekorno kako bi se kupac vratio i u budućnosti.

Prilagodba kupcima temelj je ere u kojoj živimo gdje je u centru kupac.

Djelatnici u fizičkoj poslovnici moraju znati sve o proizvodima i dati sve relevantne informacije, ne samo kvalitetnu uslugu.

Djelatnici call centra trebaju biti obučeni u radu s CRM sustavom kako bi kupcu odmah odgovorili na sva pitanja i dali relevantna i egzaktna rješenja.

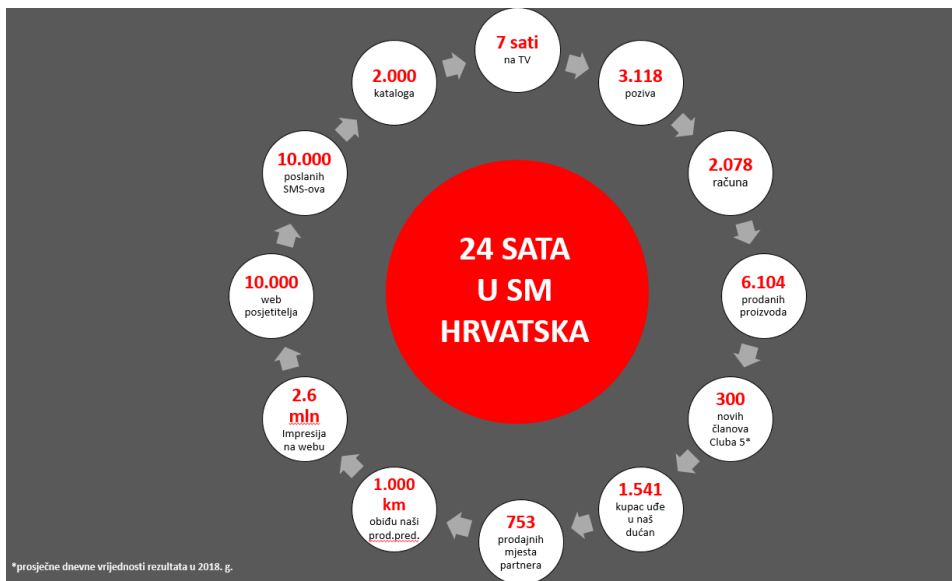
Chatovi na web stranicama moraju dati kredibilitet i naravno prodaju.

Print katalog (eng. newsletter) mora biti fokusiran i relevantan među kupcima kako bi informirao i ponudio što bolje proizvode za što nižu cijenu.

Sve to je prepoznato unutar SM grupacije, a tako i u Studio Moderna CRO, te u ovom trenutku mreža prodaje poduzeća je čvrsto razgranata:

- RT – 32 poslovnice u cijeloj Hrvatskoj
- WHS – 13 veleprodajnih partnera (preko 750 poslovnica diljem Hrvatske)
- INT – 5 Web shopova
- DRTV – prisutnost na TV-u – 7 sati dnevno
- Print – katalog: godišnja naklada 1.8 milijuna primjeraka, doseg 280 tisuća kupaca
- TM – 200 call-agenata; 12.000 poziva tjedno

Slika 6. 24 u radu Studio Moderna – Tv prodaja d.o.o.



Izvor: Podaci iz unutarnjeg informatičkog sustav za analizu podataka – BI Office, dobavljeni od Direktora prodaje Studio Moderna – Tv prodaja d.o.o.

Na slici 6. prikaz je jednog dana unutar poduzeća na iz kojeg vidimo kako kroz šest prodajnih kanala ostvarujemo veliki doseg prema kupcima od posjetitelja u dućanima, posjetitelja na stranicama web-shopova poduzeća, poziva preko TV prodaje, doseg kataloške prodaje i neke prosječne vrijednosti prodaje iskazane u brojevima računa i prodanih proizvoda.

Informacijski sustavi koje poduzeće koristi i kroz koje dobiva sve potrebne informacije i analize o svim parametrima poslovanja su BI Office, SM reports by OLAP, Microsoft Dynamics NAV (Navision), MAIA, te WMS sustav (sustav za upravljanje skladišnim procesima, eng. warehouse management system) Mabis by Marek Engineering.

Kroz intervju s navedenim osobama u uvodu (izvršna direktorica, direktor prodaje, voditelj upravljanja zalihama, voditelj centralnog tima za planiranje) su dobivena i dopuštenja da se navedeni podaci dobiveni iz navedenih sustava koriste za lakšu razradu ovog rada.



Strategija poduzeća je:

- razvijanje opsežnih, efektivnih i isplativih marketinških rješenja
- razvijanje novih strategija marketinga
- strateško i kreativno planiranje za reklamne kampanje
- razvoj i implementacija strategija direktnog oglašavanja
- ukupna kreativna usluga
- kupovanje i planiranje medijskog prostora
- priprema i rukovođenje posebnog PR-a i sponzorskih aktivnosti
- produkcija i post- produkcija
- analiza kampanje (kvantitativna i kvalitativna), uključujući i ROI analizu
- testiranje i istraživanje
- pronalazak što inovativnijih rješenja i njihova jeftina dobava
- planiranje aktivnosti, količina, potražnje u svrhu optimizacije troškova i stanja zalihe
- što efikasnija distribucija proizvoda prema krajnjem korisniku

Važnija zbivanja tijekom 2018. godine:

- porast ukupnog prihoda i prometa
- otvaranje novih maloprodajnih mjesta

Aktivnosti poduzeća:

- razvoj i plasiranje programa lojalnosti u maloprodajnim lancima
- nastavak širenja vlastitih maloprodajnih mjesta
- razvoj marketinških aktivnosti
- razvoj Internet prodaje i organizacija mnogobrojnih nagradnih igara.

U sveukupnom poslovanju, jednu od ključnih uloga igra i nabava koja ima višestruke zadaće svakodnevnici poduzeća – od planiranja potražnje i roba, istraživanja tržišta nabave, praćenja trendova ponuda, raznih analiza, priprema uvoza novih proizvoda, donošenje odluka koji kroje politiku nabavnih cijena, kao i maloprodajnih cijena, pa sve do operativnih procesa od naručivanja robe, praćenja isporuka, reklamacija, kontrolinga, upravljanja zalihama kao glavnom imovinom poduzeća, izvještavanja uprave itd.

## 2.4. POJAM I DEFINICIJA

Lanac nabave (dobave) se definira kao mreža povezanih i međusobno ovisnih organizacija koje su uključene u različite procese i aktivnosti kojima se za krajnjeg potrošača slijednim postupkom stvara vrijednost u obliku proizvoda i usluga.

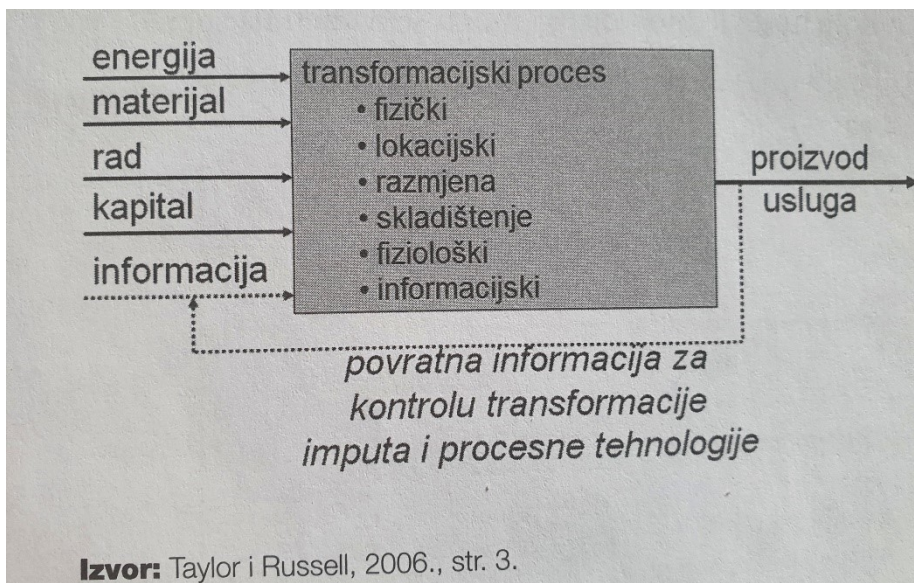
Pojam lanca dobave rezultat je pokušaja pojednostavljenja problema upravljanja tokovima materijala, novca i informacija.

Upravo je lanac dobave ključan faktor bez kojeg nema realizacije proizvoda i usluge. Da bi se oni realizirali, potrebno je utrošiti energiju, materijal, rad, kapital i informacije koji se transformacijskim procesom i aktivnostima okrupnjuju i daju krajnji željeni output <sup>7</sup>.

Transformacijski proces zahtijeva dobru organizaciju, vođenje i strateški pristup.

Na slici 7. možemo vidjeti kako izgleda taj proces u poduzeću gdje energiju, materijal, rad, kapital i informaciju kroz razne procese pretvaramo u gotov proizvod ili uslugu.

Slika 7. Transformacijski proces u poduzeću



Lanac dobave kreće od dobavljača, koji opskrbljuje drugog dobavljača, koji robu prodaje proizvođaču. On svojom proizvodnjom ulazne sirovine pretvara u proizvod kojeg plasira direktnom kupcu, dok direktan kupac robu prodaje kupcu vlastitog kupca s ciljem stvaranja dodane vrijednosti i novca.

<sup>7</sup> Russel B., Taylor B. (2006) Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain. New York: Wiley India Pvt. Ltd

Najveći doprinos pri upravljanju lancem dobave ima operacijski menadžment, koji se bavi pitanjem proizvodnje proizvoda, marketing prodajom proizvoda, dok se financije bave naplatom proizvoda<sup>8</sup>. To su 3 glavne i najvažnije funkcije unutar poduzeća (vidi sliku 8.).

*Slika 8. Tri glavne funkcije u poduzeću*



Tipičan lanac dobave (slika 9.) pokazuje tok razmjene materijala, proizvoda/usluga, dodane vrijednosti, informacija i novca.

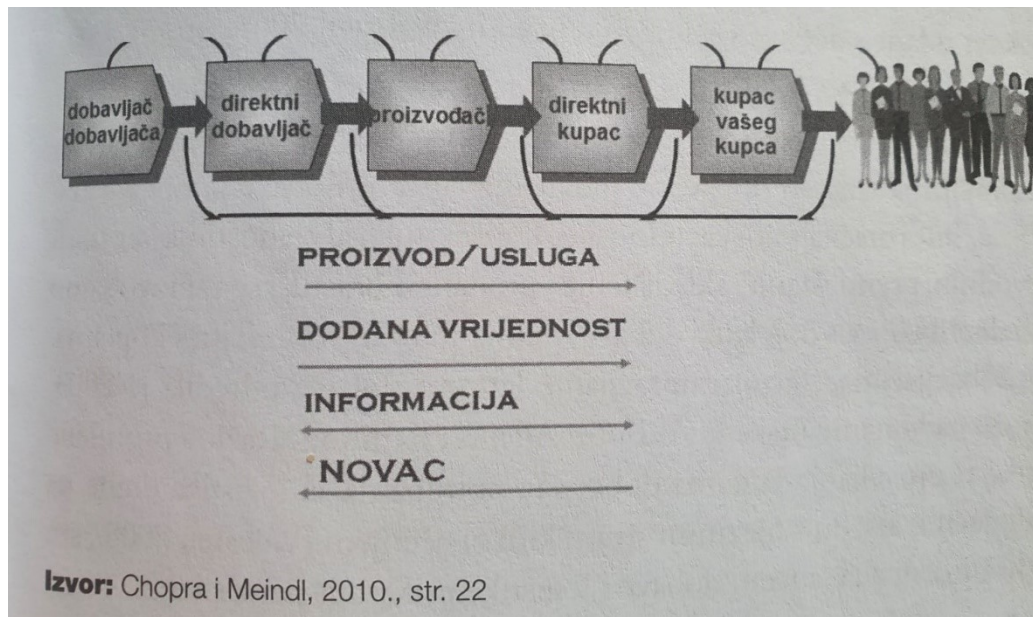
Pod materijalima se podrazumijevaju i definiraju sve sirovine, poluproizvodi, zalihe u radu i slično koje se prenose unutar poduzeća ili prema van – prema nekom drugom poduzeću u lancu.

Pod informacije ulaze sve detalji koji su potrebni nekom proizvođaču da izradi proizvod, dok je proizvođač, pak s druge strane, obavještava kupca kad će mu se proizvod dostaviti.

<sup>8</sup> Chopra S., Meindl P. (2010) Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. New Jersey: Prentice Hall

Kako se iz navedenog vidi, tim materijalima, informacijama i novcem se treba upravljati, a s time i dolazimo do pojma upravljanja lancem dobave<sup>9</sup>.

*Slika 9. Tipičan lanac dobave*



Razmišljanja o mjestu, položaju i funkciji nabave na primjeru promatranog poduzeća prikupljene su od Voditelja upravljanja zalihama i Voditelja centralnog tima za planiranje.

<sup>9</sup> Stuart F.I., McCutcheon M. (2000) The Manager's Guide to Supply Chain Management. Business Horizons (Vol. 43, Issue 2)

## 2.5. STRATEŠKO MJESTO NABAVE

Nabava u poduzeću može imati različite funkcije i položaje, ovisno o tome koja je djelatnost poduzeća, veličini poduzeća. Nabava u poduzeću mora biti organizirana na način da može djelotvorno, brzo i fleksibilno riješiti svaki zahtjev koji se stavlja pred nju, a sve u cilju da maksimalno doprinese uspješnosti poslovanja poduzeća.

Na primjeru Studio moderne kada bi se gledalo uže, samo u sustavu poduzeća, većina cjelokupnog lanca dobave spada pod centar izvrsnosti u centrali– Supply chain, jedan od 6 centara izvrsnosti u poznatom modelu Centri izvrsnosti (eng. Centre of Excellence; CoE).

Centar izvrsnosti (CoE) je zasebno tijelo unutar organizacije koje radi kroz sve i sa svim poslovnim jedinicama unutar poduzeća i ima vodeće znanje i kompetencije u određenom području.

Studio Moderna – TV prodaja d.o.o. u Hrvatskoj je u tom lancu više kao posredničko (uslužno) poduzeće kojemu je zapravo nabava od same centrale, ali sudjeluje u cjelokupnom procesu od planiranja potražnje prema centrali koja te brojke koristi u naručivanju od dobavljača pa sve do distribucije prema krajnjem kupcu.

Važnost same nabave kroz povijest raste s porastom njenog doprinosa ukupnom trošku, dok se struktura troškova poduzeća u materijalnoj proizvodnji značajno promijenila od 1970-e do danas.

Žibret (2007) ističe kako nabavni troškovi roba često čine čak više od 70% svih troškova. Stoga je funkciji nabave potrebno posvetiti posebnu pozornost po pitanju njene funkcije u organizaciji, kao i odabiru visoko motiviranih zaposlenika koji će ju obnašati<sup>10</sup>.

Tako i centar izvrsnosti obuhvaća jedan kadar satkan od visoko izučeni i kvalificiranih individua i eksperata koji posjeduju i prosljeđuju svoja znanja unutar cjelokupne organizacije, vertikalno i horizontalno i dijele svoja saznanja o najboljoj praksi za određeni sektor / najbolje procese za neki posao (eng. best case, best practice, best scenario).

Organizacijski centri unutar poduzeća zajednički, kooperativno rade na kontroli, upravljanju i poboljšanju protoka materijala, informacija i financijskih sredstava od dobavljača do krajnjeg korisnika, no sve pod punom odgovornošću centra za nabavu.

---

<sup>10</sup> Buntak K., Sačer D., Keček D., Komparativna analiza primjene menadžerskih alata u procesu nabave. PODRAVINA, Volumen 18, broj 36, Str. 158 – 166 Koprivnica 2019.

U lancu nabave se između organizacija dijele:

- informacije ( o predviđanjima potražnje, upiti, ponude, ugovori, narudžbe, izvješća o isporuci)
- robe i usluge (materijali, sirovine, poluproizvodi, gotovi proizvodi, usluge prijevoza i osiguranja)
- financijska sredstva ( krediti, pozajmice, leasing)

U suvremenim uvjetima dominantan je u rješavanju problema managamenta sustavni pristup. Svi se problemi promatraju u njihovoj cjelovitosti i dinamičnosti s ciljem da se s aspekta cijelog sustava optimizira stvaranje vrijednosti. Za stvaranje vrijednosti od posebnog značenja je da se nabava, logistika i materijalno poslovanje ne promatraju zasebno. Ta područja predstavljaju, zapravo, različita gledišta istog problema, tj. problema djelotvorne opskrbe sustava materijalnim faktorima inputa, pa ih se obuhvaća pod pojmom „managament opskrbe“ (eng. supply managament)<sup>11</sup>.

Isto kao što se prije upravljanje lancem dobave nekad nazivalo logistika, no zbog strateškog značenja i puno više radnji omogućenih kroz korištenje informacijskih tehnologija, logistika je direktno prešla u dio upravljanja lancem nabave. Logistika se samo zapravo bavi prijevozom i distribucijom dok lanci uključuje i sinkronizaciju s kupcima, proizvođačima i dobavljačima<sup>12</sup>.

Termin upravljanja lancem dobave odredila je 2003. godine svjetski poznata konzultantska kuća Booz-Allen&Hamilton, a razlog promjene termina iz logistike u upravljanje lancima dobave je potreba da se logistika digne na višu razinu u poduzeću u skladu njezinim strateškim značenjem<sup>13</sup>.

Iz ovoga proizlazi, kao što većina autora tvrdi, da sada svi poslovi i procesi koji su nekad se nazivali nabavom, logistikom da sada mogu ići pod jedno ime koje obuhvaća sve i čini cjelinu koja je od krucijalne važnosti za poslovanje svakog poduzeća – Lanac dobave/opskrbe<sup>14</sup>.

Taj lanac koji seže od prvog dobavljača materijala pa sve do krajnjeg korisnika mora biti besprijekorno uravnotežen kako bi usluga za krajnjeg korisnika/kupca bila optimalna i kako bi se razina njegovog zadovoljstva bila ispunjena.

---

<sup>11</sup> Ferišak V. (2000) Elementi managamenta nabave. Zagreb: vlastita naknada

<sup>12</sup> Prester J. (2012) Upravljanje lancima dobave. Zagreb: Sinergija

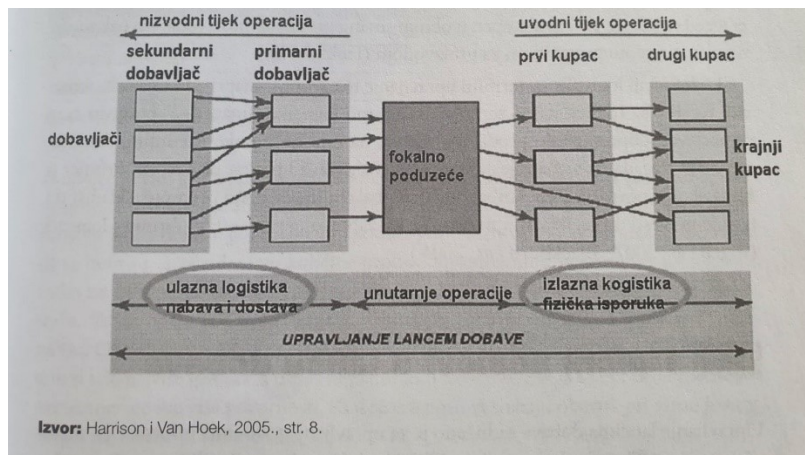
<sup>13</sup> Webster S.T.(2009) Principles and Tools for Supply Chain Management. New York: McGraw-Hill

<sup>14</sup> Cooper M.C., Lambert D.M., Pagh, J.D. (1997) Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. The International Journal of Logistics Management, Volume 8, Number 1, 1997, pages 1-14



Na slici 10. možemo vidjeti gore opisani odnos logistike i upravljanja lancem dobave.

*Slika 10. Logistika u odnosu na upravljanje lancem dobave*



Na čelu objedinjenog centra nabave/logistike/materijalnog poslovanja – CoE Lanac opskrbe je management koji se može promatrati kao institucija, pa ćemo tada razlikovati različite instance rukovodstva (vrhovnog, srednjeg i operativnog), ili kao funkcija, pa tada govorimo o upravljanju ili rukovođenju<sup>15</sup>.

Kreiranje tog centra došlo je od sušte potrebe i godine iskustva u logističkom poslu koje su zbog svoje komplicirane strukture i povezanosti mnogo procesa iz različitih odjela zahtijevale mjesto gdje će sve biti obuhvaćeno i gdje će se fokusirano baviti opskrbom najbitnije imovine poduzeća (roba) pod jednom ingerencijom i mjesto gdje će odgovornost za nj biti pod jednim odjelom, a ne disperzirana na više njih.

Ovako dolazi do potpunog osviještenja bitnosti upravljanja zalihom kojeg centar onda može sa svojim znanjem pustiti u srž svih ostalih centara također kao što je ustvrdio i Ferišak (2000).

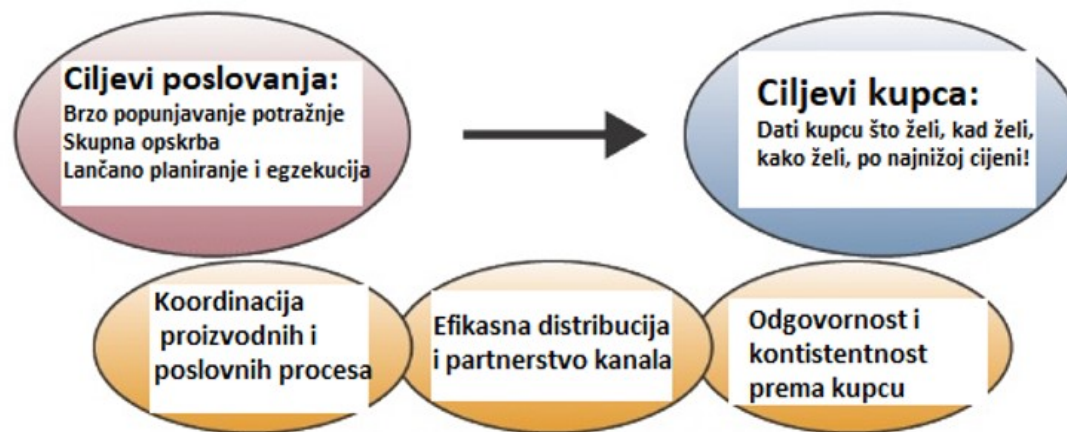
Bitno je da svi sudionici lanca nabave dobro upravljaju tim lancem, da poduzeća (organizacije) međusobno dobro koordiniraju i imaju povjerenja u svoje poslovne partnere kako bi se minimalizirali troškovi, izbacili nepotrebni troškovi, te kako bi se za krajnjeg potrošača na kraju proizvela što veća vrijednost<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Ferišak V. (2000) Elementi managementa nabave. Zagreb: vlastita naknada

<sup>16</sup> Harrison T.P., Lee H.L., Neale J. (2003) The Practice of Supply Chain Management. Berlin: Springer.

Cilj organizacija u tom lancu nabave je da se što više sinkroniziraju i koordiniraju u dijeljenju informacija, roba, usluga ili financijskih sredstava, kako se ne bi u nekom trenutku stvorile nedostatne ili prekomjerne zalihe, te da se eliminiraju sve aktivnosti koje ne dodaju vrijednost (slika 11.).

Slika 11. Glavni ciljevi supply chain managmenta



Izvor: <http://www.iibmindialms.com/library/operation-management/supply-chain-management/supply-chain-management-goals/>

Kada su svi procesi u lancu usklađeni i kada su svi u procesu i organizacijama koji sudjeluju u lancu od početka do krajnjeg korisnika svjesni koliko je pojedino njihova uloga bitna i koliko svaka karika lanca doprinosi čvrstini tog lanca taj lanac će ostati neprekinut i imat će potvrdu da će se i u budućnosti nastaviti<sup>17</sup>.

To je svrha ispunjavanja glavnih ciljeva za svaki dio lanca – brza reakcija u rješavanju potražnje s jedne strane do zadovoljstva kupca s druge i dokle god je tako zagantirano je da će se procesi u krug događati – zadovoljni kupac će i dalje trošiti za buduće narudžbe i time hraniti lanac koji će imati dovoljno prihoda kako bi vratilo istom mjerom kupcu s novim proizvodima koje će on potraživati u budućnosti.

<sup>17</sup> Christopher M. (2016) Logistics & Supply Chain Management, Harlow: FT Publishing



### 3. PROCES NABAVE U STUDIO MODERNA – TV PRODAJA d.o.o.

#### 3.1. POLOŽAJ PODUZEĆA U LANCU NABAVE

Kroz intervju s Voditeljem upravljanja zaliha Studio Moderna – Tv prodaja d.o.o. i Voditeljem centralnog tima za planiranje Studio Moderna International i uz pomoć navedenih sudionika intervjuja iskonstruiran je pojednostavljeni proces nabave u promatranom poduzeću.

Podaci informacijskih sustava analize i ostalih unutarnjih materijala koji se koriste u poduzeću ustupljeni na korištenje radi boljeg razumijevanja procesa.

Studio Moderna – TV prodaja d.o.o. je posredničko (uslužno) poduzeće.

Nabavlja proizvode (i usluge) radi njihove daljnje prodaje na potrošačkom tržištu.

Za 90% proizvoda za Studio Moderna Hrvatska dobavljač je samo jedan – Studio moderna international.

Studio moderna international ima na 10ke stalnih specijaliziranih dobavljača / proizvođača iz Kine, Srbije, Poljske, Belgije, Španjolske, Rumunjske itd. (ovisi grupi proizvoda iz asortimana).

Dugoročni poslovi i dugoročna partnerstva Studio moderne s proizvođačima su ključ stabilnih politika nabavnih cijena.

Poslovi nabave ključnih roba koje su jezgra poslovanja se čak preko 80% nabavlja od istih provjerenih proizvođača. Traže se stalna poboljšanja uvjeta isporuke, bolje nabavne cijene, boljih uvjeta naplate, traže se kompromisi...

S proizvođačima se konstantno razmjenjuju planovi i predviđanja o tržištu, u oba smjera kolaju te informacije, svaki proces se promišlja do najsitnijih detalja i razmišlja se kako će oni utjecati na cjelokupni lanac i tako se održava suradnja na obostrano zadovoljstvo. Traži se stalno poboljšanje u odvijanju procesa nabave i isporuke i cilj je pronaći najekonomičniji način korištenja raspoloživih resursa i proizvođača i naručitelja.

Rezultat je partnerstvo koje kada se uzme obujam proizvodnje koji Studio moderna obuhvati i naruči od partnera, skoro pa je odnos kao da poduzeće ima vlastitu proizvodnju. Proizvođaču taj odnos donosi veći dio financijskog kolača, pa će tako biti i više sklon napraviti ustupke

prema Studio moderni nauštrb drugih naručitelja posla. Odnos je dignut na toliko visoku razinu da Studio Moderna čak ulaže i daje potpore za razvoj pojedinih proizvođača.

Studio Moderna Hrvatska u tom dijelu procesa možemo reći da samo ubire plodove od te suradnje, no pridonosi svakako mnogo s planiranjem potražnje (eng. demand planningom) koji je zapravo kamen temeljac cijelog lanca oskrbe u promatranom poduzeću i cijelom SM sistemu i o njemu će biti više govora u dijelu gdje se sami proces nabave temeljno objašnjava.

Položaj nabave u samoj strukturi poduzeća je izrazito bitan, no još uvijek, samo na papiru, nije samostalan.

Kroz sam proces nabave od samog početka lanca do krajnjeg kupca vidjet ćemo da uloga odjela nabave u poduzeću Studio moderna nadilazi okvire u koje je stavljena u službenom organigramu kojeg možemo vidjeti na slici 12.

*Slika 12. Organizacijska struktura Studio moderna – TV prodaja d.o.o.*

GENERALNI DIREKTOR				
PRODAJNI KANALI	MARKETING	FINANCIJE	BI (business intelligence)	PODRŠKA POSLOVANJU
RT	Brand management	Financije	Analitika	Nabava
WHS	Kreativa	Računovodstvo	Media planning	Stock Management (upravljanje zalihama)
Print	Produkcija			Demand Planning (projekcija potražnje)
Internet	Club 5*			Warehouse management (logistika)
DRTV	Management baze podataka			Legal dpt. / GDPR
TM				HR i pravna služba
Call centar - ZG,OS				IT / CRM

Izvor: Službeni organigram Studio moderna TV – prodaja d.o.o. dobavljen od izvršne direktorice poduzeća

Već upoznati sa strukturom Studio moderna international možemo vidjeti da na lokalnoj razini još uvijek reorganizacija nije provedena do kraja i ne postoje centri izvrsnosti.

U budućnosti i SM CRO će u modelu centra izvrsnosti gdje će se trenutni odjel nabave koji se sastoji od nabave u užem smislu riječi (u slučaju studio moderne, ovdje ona predstavlja nabavu uredskog materijala, potrošnog materijala za održavanje ureda i nabavljanje 10% lokalnih proizvoda od minornih važnosti za ukupno poslovanje poduzeća), odjela upravljanja zalihama (eng. stock management), odjela projekcije potražnje (eng. demand planning), logistike i skladišta (eng. warehouse management) uz još poslove nadopune poslovnica, kako firminih,

tako i partnerovih (koji su trenutno pod odgovornošću kanala), spojiti u jedan od šest centara izvrsnosti – Centar izvrsnosti: Lanac opskrbe.

Uloga nabave će tim spajanjem napokon dobiti na težini koju i trenutno nosi i prepoznata je, no ovako će fokus i odgovornost nabave još više biti osviještena u svim ostalim jedinicama organizacije, kroz svih 5 ostalih centara izvrsnosti.

### 3.2. PROCES NABAVE

Sam proces zbog veličine sistema Studio moderna grupacije je izrazito kompliciran, kompleksan, slojevit i nadasve zahtjevan, te se odvija se u mnogo faza od proizvodnje proizvoda do krajnjeg kupca.

Mnogo mikro odjela i jedinica unutar samog centra izvrsnosti lanca opskrbe (enf. CoE Suplly chain) naravno uz pomoć i suradnju s ostalim odjelima i centrima unutar poduzeća kako centralno, tako i lokalno sa svojim satelitima kroz 21 zemlju, radi na tome da se sami proces nabave unificira i da od toga imaju benefite svi korisnici tog procesa.

Proces se ponavlja svakodnevno vertikalno i horizontalno kroz sve sustave unutar cijelog sistema, te se uz konstantni trud i napor svih dionika pokušava sam proces još više optimizirati kako bi donio višestruke povoljne rezultate, a najviše u smjeru smanjenja troškova, maksimiziranja profita grupacije i maksimiziranja zadovoljstva krajnjeg kupca.

Kao ključni odjel u centru lanca opskrbe, kao točka polazišta i začetak svih procesa unutar promatranog poduzeća se ističe odjel projekcije potražnje (eng. demand planning department), kako na centralnoj razini, tako i na lokalnoj razini.

Na lokalnoj razini u Studio Moderna – TV prodaja d.o.o. je to **odjel projekcije (predviđanje) potražnje**.

Mnoge odluke koje se donose oslanjaju se na predodžbe o budućnosti. Dobro predviđanje omogućuje dobro planiranje, a zatim i izvršavanje plana bez previše stresa.

Zašto se uopće baviti predviđanjem? Prvi i jedini osnovni razlog je novac.

Što bolje predvidimo potražnju olakšat ćemo si poslovanje na svim razinama.

Evo po jedan i loš primjer prognoziranja. Sunbeam je kompanija koja proizvodi kućanske potrepštine. Odlučili su iskoristiti IT i za svojih 200 najvećih kupaca načinili su prognozu koliko će u budućnosti naručiti. To im je uvelike povećalo točnost prognoze koja je onda imala za posljedicu 45% smanjenja nepotrebnih zaliha. Utjecaj na dobit bio je znatan (McNamee, 2000.).

Drugi primjer odnosi se na elektroničnu industriju. Tu su inovacije stalne, a cijene računalnih komponenata padaju. Apple je do sada često griješio u procjenama potražnje. Tako su u 1995. godini krivo procijenili prodaju i naručili veliku pošiljku komponenata u vrijednosti od

milijarde dolara. Potražnja se nije ostvarila, komponente su postale bezvrijedne, što je uzrokovalo 69 milijuna dolara gubitaka u prvom kvartalu 1996. godine. Zbog toga je tadašnji predsjednik uprave Spindler dao ostavku (Yoffie, 1998.)<sup>18</sup>.

Projekcija potražnje je polje prediktivne analitike koja pokušava shvatiti i predvidjeti ponašanje i potražnju kupca kako bi optimizirali odluke donesene u lancu opskrbe u suradnji s ostalim poslovnim jedinicama u poduzeću.

U okruženju u Studio moderni to je proces kroz koji poduzeće koristi sve moguće povijesne podatke prodaje godinama unazad kako bi razvilo što bolju procjenu očekivane prognoze kupčeve potražnje za nekim proizvodom/kategorijom proizvoda.

Odjel Demand planninga u Studio Moderna – TV prodaja d.o.o. dobavlja ostalim odjelima kojoj je ta informacija bitna procjenu svih količina proizvoda i usluga za koju smatra da će kupac kupiti u budućnosti.

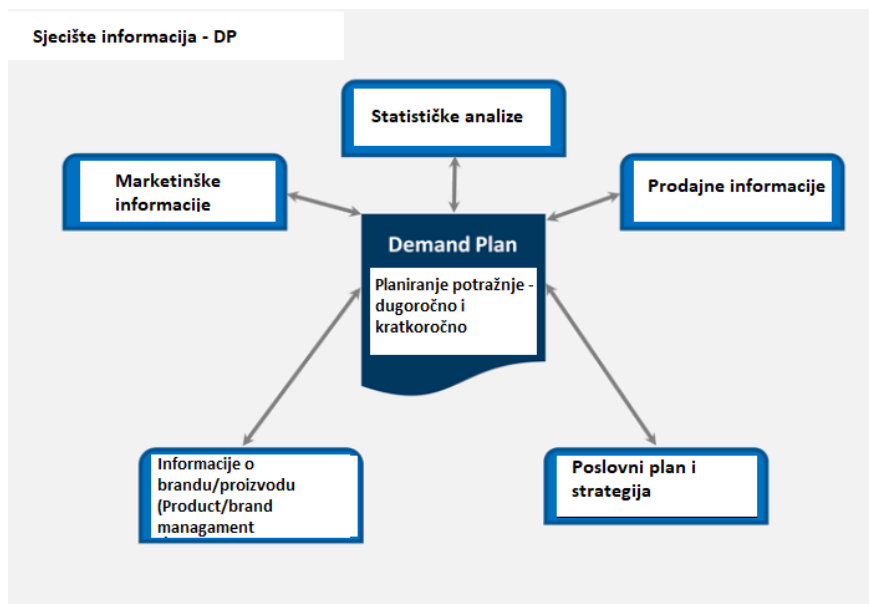
Te brojke se kasnije koriste za svo kratkoročno i dugoročno planiranje većine bitnih poslovnih pretpostavki od prihoda, profita, bruto marži, protoka novca (eng. cash flow), kapitalnih troškova, planiranja kapaciteta skladišta, procjena rizika ulaganja, izračuna isplativosti projekata i marketinških kampanja itd.

Kao što odmah vidimo na prvu da već taj samo jedan odjel iz centra lanca opskrbe ima ogroman utjecaj na sve ostale organizacijske jedinice u sistemu – od prodaje, financija, marketinga, analitike itd., i da je njegova uloga u sveukupnom poslovanju od velikog značaja.

---

<sup>18</sup> Prester J. (2012) Upravljanje lancima dobave. Zagreb: Sinergija

Slika 13. Uloga planiranja potražnje na primjeru Studio Moderna – TV prodaja d.o.o.



Izvor: <https://salesprocessblog.wordpress.com/2012/10/26/sales-role-in-sales-and-operation-planning-demand-planning/>

Na slici 13. je prikazan Demand planning (odjel projekcije potražnje) kao sjecište i centar procesa koji prikuplja i daje informacije o prodaji, marketinškim saznanjima, proizvodu i sudjeluje u izradama raznih statističkih analiza i krojenju poslovnog plana i same strategije poduzeća.

U Studio Moderna – TV prodaja d.o.o. odjel projekcije potražnje broji šest zaposlenika od kojih je svaki specijalizirani za određeni kanal prodaje.

Iako većinu vremena provodi u procesima određenog kanala prodaje, jezgra njihovog posla je upravo planiranje buduće potražnje i kao takvi direktno odgovaraju sadašnjem Voditelju upravljanja zalihama.

Voditelj upravljanja zalihama je izvedena tranzitna pozicija nastala od Voditelja nabave i nakon reorganizacije će pozicija s većim obujmom posla i većom odgovornosti biti Voditelj lanca opskrbe.

Voditelj upravljanja zalihama pod svojom domenom ima odjel projekcije potražnje, odjel upravljanja zalihama (eng. stock management), nabave u užem smislu (većinom potrošni uredski materijal), logistike i transporta i zadnje, ali također izrazito važno skladište.

Slika 14. Upravljanje zalihama – spona između marketinga i prodaje



Izvor: Prikaz upravljanja zalihama u Studio moderna TV – prodaja d.o.o. dobavljen od Voditelja upravljanja zalihama

Na slici 14. gore je prikaz kako je odjel upravljanja zalihama bio glavna spona između marketinga i prodaje dok prelaskom na odjel lanca opskrbe sve navedeno će biti pod odgovornošću jednog centra izvrsnosti i time će se dobiti na još većoj dinamičnosti, moći će se lakše organizirati procesi unutar jednog odjela nego sada između tri odjela, pa će se tako dobiti na većoj agilnosti pri reagiranju, većoj autonomnosti u donošenju odluka i optimizaciji svih procesa unutar poduzeća.

Upravljanje zalihama kao glavne imovine poduzeća zajedno s planiranjem potražnje iz koje se kasnije izvode manje-više svi planovi unutar poduzeća čine okosnicu centra lanca dobave.

Upravljanje zalihama predstavlja kontroliranje zaliha na najbolji mogući način u smislu smanjenja svih troškova, neprekinutosti proizvodnje, konstantne i pouzdane usluge kupcima i

slično. Kako bi se navedene stavke mogle ispuniti potrebno je uvijek imati određeni proizvod u određenoj količini, na određenom mjestu u određeno vrijeme<sup>19</sup>.

U poduzeću Studio Moderna i s centralne i s lokalne strane zna se dobro odgovor zašto se planiranje potrošnje i kasnije upravljanje tim zalihama smatra ishodištem ostalih procesa u nabavi.

S gledišta Studio moderna Hrvatska kao i ostalih zemalja unutar sistema, ako je projekcija ispravna, robu ćemo dobiti na vrijeme, moći ćemo odmah iz narudžbi generirati račune i tako si osiguravati izravan i neodgođen (ako nema robe na zalihama, a poduzeće je prodalo, eng. backorder, backlog) dotok novca, manje će biti odbijenih i nepreuzetih pošiljaka jer će isporuka biti pravovremena, skladište će moći bolje isplanirati kapacitete i lakše će se organizirati transportne rute što će sve rezultirati manjim troškovima.

S centralnog gledišta Studio moderna international, pravovremeno će se moći plasirati narudžbe proizvođačima, moći će se budući planovi podržavati bez problema na vrijeme, optimizirat će se investicije u zalihe, moći će se izvesti lakša, efikasnija i fleksibilnija redistribucija količina po zemljama i najbitnije lakše će se izbjeći višak zaliha/roba (eng. overstock) ili nedostatak robe.

Oba ishoda lošeg procjena imaju po poduzeće negativne učinke.

---

<sup>19</sup> Arbanas K. (2016) Trendovi pri upravljanju zalihama. Završni rad. Zagreb: Prometni fakultet



Slika 15. Prikaz negativnih učinaka loše projekcije prodaje



Izvor: Interna konferencija Studio Moderne; Connecting the dots - Stock management conference, Bled, 2017; materijal za prezentiranje, dobavljen od Voditelja centralnog tima za planiranje

Na slici 15. možemo vidjeti plastičan i realan prikaz lošeg planiranja potražnje.

U oba slučaja, ili preoptimistične ili prepesimistične projekcije, posljedice mogu bit teške i dugotrajne i naštetiti ukupnom poslovanju.

Kada smo prepoznali i definirali najbitniji element u lancu nabave u Studio moderni možemo krenuti od samog početka procesa nabave koji spada pod organizacijsku jedinicu - **Centar izvrsnosti - Portfolio proizvoda (eng. CoE Product portfolio)**.

Proces počinje u centralnom marketingu Studio moderna Internationala koji sada spada pod centar izvrsnosti portfelja proizvoda koji u startu istražuje tržište, prati trendove, pokušava prepoznati želje i potrebe kupaca.

Usko radi s odjelom kupnje proizvoda (tj. nabave u užem smislu, eng. Buying dpt.) kojem je cilj također s glavnim proizvođačima biti u neprestanom kontaktu i dijeleći informacije s tržišta u oba smjera.

Buying Department uz inpute marketinškog kreativnog tima i informacije koji sam posjeduje kroz godine aktivno radeći na tržištu i uz informacije direktno s tržišta proizvođača i prvih

dobavljača pokušava naći već gotove proizvode koji će zadovoljiti potražnju kod kupaca, no uz marketing sudjeluju i u razvijanju novih inovativnih proizvoda, te su u procesu proizvodnje od samog početka – od ideje.

Odjel nabave (eng buying) koji je nekada spadao pod logistiku sada zajedno s marketingom čine jedan centar izvrsnosti – Proizvodi – koji su jezgra poslovanja trgovačkog poduzeća kao što je Studio Moderna.

Od detaljnog analiziranja tržišta i svih pratećih marketinških aktivnosti pronalaska novih proizvoda koji će postati hit, do vođenja pregovora s dobavljačima, vrednovanje ponuda, izbora dobavljača itd. ovaj centar inicira, sa strane Studio Moderna, začetak lanca unutar sistema.

Glavni zadaci su:

- suradnja s dobavljačima pokušavaju naći gotove proizvode što jeftinije proizvode sa što boljom kvalitetom
- surađuju s proizvođačima i uz ekspertne timove rade na razvoju proizvoda kako bi također proizvodnja bila što jeftinija, a kvaliteta na nivou
- sastoji se od 6 Buying managera podijeljena na 6 kategorija proizvoda te svaki pod sobom ima još tim od 2 Buyera i njihovih asistenata + odgovarajući tim za kontrolu kvalitete za svaku kategoriju proizvoda
- održavanje dobrih poslovnih odnosa s 15-ak najboljih i stalnih proizvođača/dobavljača s kojim postoje dugoročni ugovori
- kroz razne seminare, edukacije o tehnološkim procesima i novim metodama rada, pronalaženja zajedničkih programa izobrazbe i uz ustupanje procedura i sustava za upravljanje kadrovima, od plaća i bonus sistema - imaju i cilj je povećati znanje i rad kadrova dobavljača
- traži konstantni napredak u IT tehnologiji od mreže, standarda, obrazaca, prijenos podataka, e-nabava itd.

Podijeljen je u 3 glavne kategorije koje su u centru poslovanja Studio Moderna.

A to su:

- Kategorija spavanja / stil života
- Kategorije čišćenje/ljepota/wellness
- Kategorije kuhinja/vrtlarstvo/moda

Proizvodi za koji se uspije ishodovati sve dozvole za prodaju i koje odgovaraju kvalitetom i cijenom Studio Moderna International predstavlja poduzećima po zemljama.

Studio Moderna šalje marketinške materijale koji se mogu koristiti kroz 6 kanala prodaje, sve zakonske potvrde, certifikate i ostale dokumente koji prate proizvod, do prijedloga marketinških i prodajnih aktivnosti, vremenskih okvira i sl. Studio moderna – TV prodaja d.o.o., tj lokalni tim nabave (Odjel upravljanja zalihom) dobiva sve važne informacije koje će mu pomoću donijeti odluku da li će predloženi proizvod prihvatiti i uvesti u zemlju pod svoj portfelj ili neće.

Uz navedeno navode se i svi benefiti proizvoda, potencijal istoga, svi tehnički podaci, lead time, nabavne cijene, predložene maloprodajne cijene itd.

Kada Studio Moderna – TV prodaja d.o.o. dobije sve moguće inpute za nove proizvode koji su došli od centrale kreće se s analizama koje bi mogle pomoći u donošenje ispravne odluke – uzeti proizvod za daljnju prodaju svojim krajnjim kupcima ili ne.

S tim analizama se bavi najviše **odjel upravljanja zalihama**.

Proces koji je pojednostavljen kako bi svim stranama optimiziralo vrijeme za donošenje odluke je sljedeći:

- Za svaki proizvod ili skupinu proizvoda rade se tjedni / mjesečni sastanci na kojima se sastaju predstavnici svih prodajnih kanala, maketing brand manageri, te Nabava koju predstavljaju analitika (eng Bussines intelligence, BI), voditelj upravljanja zalihama (eng. stock manager), planeri potražnje (eng. demand planeri) te voditelj logistike i skladišta
- Uz analizu povijesnih podataka prodaje, istraživanja potencijala s lokalne marketing strane koji ipak poznaje specifikume hrvatskog tržišta bolje od centrale koja predlaže proizvode, i svestranu podršku lokalne Nabave koja sa svim skupljenim podacima od analize podataka iz prošlosti, kako prodajnih, tako i logističkih uz sve informacije dobivene od centrale kao donosi se odluka o predloženom proizvodu ili kategoriji proizvoda
- Ako se ide u prodaju s predloženim proizvodom odjel projekcije potražnje uz prikupljanje informacija prodajnih kanala izrađuju plan prodaje
- Taj demand plan koji se dobije i potvrdi služi kao inicijalna narudžba prvih količina prema centralnom Suplly chain centru izvrsnosti

- Inicijalna narudžba za novi proizvod kao i narudžbe za proizvode koji već postoje u portfelju se u većini slučajeva unosi kroz tipizirane programe od strane Demand planera koji unose projekcije potražnje (tj. plan potražnje koji mora biti realan i predstavljati točan broj proizvoda koji se mora nabaviti, a koji će biti prodan)

Kao što je odjel projekcije potražnje u lokalnoj Studio Moderna Hrvatska najvažniji dio odjela lanca opskrbe, tako je i **Tim planiranja – centrala Studio Moderna International (eng. Central planning team)** jezgra centra za izvrsnost lanca opskrbe u Studio Moderna International.

Sastoji se od dva tima – tim za projekcija potražnje i naručivanje (eng. Demand planning and ordering team) i tima za planiranje po kategorijama proizvoda (Category planning team).

**Tim za projekcija potražnje i naručivanje** na jednom mjestu objedinjuje planove projekcija potražnje svih zemalja, radi na ponovnim analizama i provjerava sve brojke na razini sistema, ide detaljno i na razinu prodajnih kanala, uvijek iznova propitkuje zemlje da bolje argumentiraju svoju planove, pitaju za detalje, vade dugoročne i kratkoročne analize za svaki pojedini proizvod i tek onda potvrđuju projekcije<sup>20</sup>.

Tada narudžbu plasiraju dalje prema timu za planiranje po kategorijama proizvoda, sljedeći korak u nabavi.

No, tim se ne bavi samo s inicijalnom narudžbom za nove proizvode nego cjelokupnim demand planom svih zemalja, a tu najčešće ulaze proizvodi koji su već u portfelju i koji su u opticaju duže vrijeme.

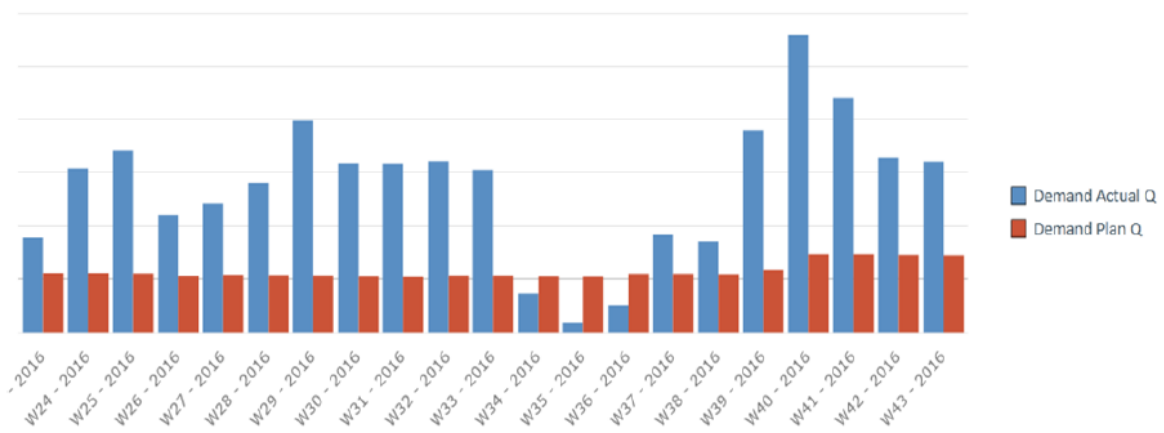
---

<sup>20</sup> Hyndman, R.J., Koehler, A.B (2005) Another look at measures of forecast accuracy. International Journal of Forecasting, Volume 22, Issue 4, October–December 2006, Pages 679-688

Proces za ustaljene glavne (eng. core) proizvode:

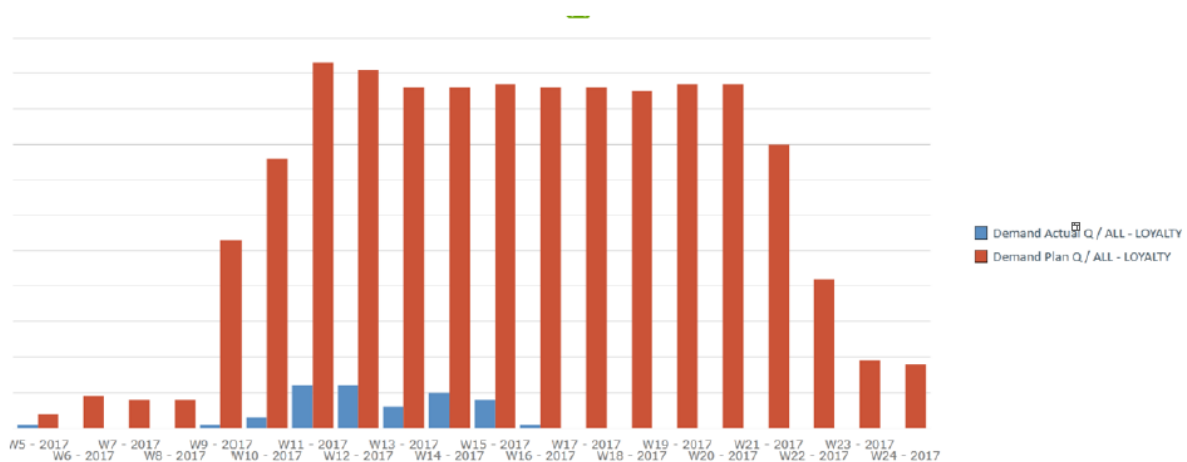
- Kada se neki proizvod drži dugo u asortimanu za njega je najbitniji plan potražnje kojeg zemlja mora ažurirati minimalno jednom tjedno po trendu
- odjel projekcije potražnje u Studio Moderna hrvatska se jednom s predstavnicima kanala i voditeljem upravljanja zalihom sjeda u takozvanu karantenu i ažuriraju planove
- Nakon toga opet jednom tjedno Tim za projekcija potražnje i naručivanje centrali objedinjuje DP svih zemalja
- Nakon analiza i potvrde planova opet se narudžba prosljeđuje dalje

*Slika 16. Aktualna prodaja veća od plana (projekcije) potražnje*



Izvor: Podaci iz unutarnjeg informatičkog sustav za analizu podataka – BI Office, dobavljeni od Voditelja centralnog tima za planiranje

Slika 17. Plan (projekcija) potražnje veći od aktualne prodaje



Izvor: Podaci iz unutarnjeg informatičkog sustav za analizu podataka – BI Office, dobavljeni od Voditelja centralnog tima za planiranje

Na slici 16. i 17. vidimo krive projekcije koje svakodnevno treba lokalni i centralni tim ispratiti.

Na slikama plavom bojom je realna aktualna prodaja po tjednima u odnosu na plan prodaje (projekcija potražnje) koja je obilježena crvenom bojom.

Oba scenarija su izrazito loša i ovdje se na vrijeme nije reagiralo s ažuriranjem demand plana, pa će posljedice biti ili nedostatak robe ili još gore višak zaliha.

Ovdje krucijalnu ulogu opet igraju i lokalni timovi koji će u tjednom ažuriranju na vrijeme uvidjeti da trendovi nisu kako su predvidjeli.

Da to sve zemlje obave na vrijeme, centralnom timu je tada lako jednostavnim relokacijama na centralnom skladištu prebaciti robu nekome kome je zaliha nedostatna za daljnju prodaju i/ili uzeti nekome tko je akumulirao višak zaliha.

Tako se u startu neke prodajne aktivnosti na pojedinom tržištu, ako realizacija ne ide po planu, može reagirati i probati s tim proizvodom na nekom drugom tržištu, a ovom dati neki supstitut kojim će popuniti rupu u planovima i dostići željene financijske rezultate.

Kada su svi planovi ažurirani i potvrđeni preuzima tim za planiranje po kategorijama proizvoda.

**Tim za planiranje po kategorijama proizvoda** uzima cjelokupne planove koji su ažurirani i potvrđeni i nanovo radi analize po kategoriji proizvoda, te tako mogu uočiti anomalije i detaljnije pogledati (npr. Naručeni su nove vrste jastuka, no postoji mnogo starih vrsta koje se neće prodavati ako nove dođu, te tako ponovno propitkuju zemlje da provjere demand planove za sve jastuke pojedinačno kako bi se izbjeglo naručivanje novih dok stari nisu rasprodani i tako spašavaju kategoriju proizvoda od prekomjernih zaliha (overstock).

- Tima za planiranje po kategorijama proizvoda naručuje na tjednoj bazi kada im program / izvještaj javi da se dosegla razina signalnih zaliha i da će po DP nedostajati
- Opet se provjeravaju svi podaci u 3 kruga nazad prema zemljama i nakon potvrđivanja ide iste proces naručivanja prema dobavljaču

*Slika 18. End stock analiza (Analiza krajnjih zaliha)*

	OCT	NOV	NOV	NOV	DEC	DEC	DEC	DEC	DEC	JAN	JAN	JAN	FEB	FEB	FEB	FEB	MAR		
Lead Time in Days:	28.10.2019	4.11.2019	11.11.2019	18.11.2019	25.11.2019	2.12.2019	9.12.2019	16.12.2019	23.12.2019	30.12.2019	6.1.2020	13.1.2020	20.1.2020	27.1.2020	3.2.2020	10.2.2020	17.2.2020	24.2.2020	2.3.2020
S4	W44-19	W45-19	W46-19	W47-19	W48-19	W49-19	W50-19	W51-19	W52-19	W53-20	W54-20	W55-20	W56-20	W57-20	W58-20	W59-20	W60-20	W61-20	W62-20
Demand Plan Q	1.715	1.808	2.053	2.002	8.207	1.956	471	254	214	724	1.431	2.031	1.956	2.848	2.288	2.287	2.885	1.927	364
Shipment Arrivals Quantity					0	0	0	0	0	6.848	0	0	3.888	0	0	0	0	0	0
Direct Shipment Arrivals Q					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Demand Actual Q	3.383	1.736	1.833	1.546	5.265														
Central Stock Quantity					2.736														
In Delivery Quantity					0														
Local Stock Quantity					6.524														
Desired on Shelf Quantity					1.600														
Planned Returns Quantity	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
END STOCK					3.150	1.194	3.459	3.205	2.891	2.267	836	4.853	2.887	849	2.449	162	-1.923	-3.850	-4.214
END STOCK including DoS Q					1.550	-408	1.859	1.605	1.391	667	-754	3.263	1.297	-751	849	-1.438	-3.823	-5.460	-5.814
END STOCK incl. returned Q and DoS Q					1.550	-408	1.859	1.605	1.391	667	-754	3.263	1.297	-751	849	-1.438	-3.823	-5.460	-5.814

Izvor: Podaci iz unutarnjeg informatičkog sustav za analizu podataka – SM reports, dobavljeni od Voditelja centralnog tima za planiranje

Na slici 18. je analiza koju koristi tim za planiranje po kategorijama proizvoda.

Analiza obavještava da se neka roba mora naručiti kako bi se izbjegao scenarij da roba padne ispod crte minimalne zalihe.

Obuhvaća po tjednima plan prodaje, aktualnu prodaju, prati stanje zalihe u centralnom i lokalnom skladištu.

Koristi je i odjel upravljanja zalihom u Studio Moderna Hrvatska, samo umjesto razine minimalne zalihe gleda kada po trendu prijete nestašica zaliha plus takozvani DoS (eng. Desired on schelf), tj. količinu robe koja uvijek mora biti u dućanima na policama.

Crveni tjedan je zadnji tjedan po lead time-u, tj. vremenu koje je potrebno robi da dođe od trenutka narudžbe prema dobavljaču/proizvođaču.

Na slici vidimo da ćemo ostati bez zaliha čak 2 tjedna prije nego bi došla roba da naručimo u ovom trenutku, a čak 3 tjedna ako se gleda i količina zalihe koja mora biti izložena u poslovnici.

Tim treba reagirati na vrijeme kako se ovakvi scenariji ne bi događali, ovdje će biti nestašica proizvoda i bit će mnogo propuštenih prilika u prodaji, s time manji prihod, a tako i manji profit poduzeću.

Odluke se donose znači sa svim potrebnim informacijama koje se skupe u procesu od prijašnjih timova, a odluke kada se što nabavlja direktno utječe na priljev novca, pravovremenu narudžbu prema dobavljačima, dugoročne planove prema proizvođačima i tako njegujući odnos, planiranje kapaciteta skladišta itd<sup>21</sup>.

Kada je situacija da nedostaje zalihe proizvoda koji se odlično prodaje i ako kalkulacije pokazuju da će se zbog propuštenih prilika izgubiti puno, može se donijeti i odluka da umjesto standardnog transporta brodom se plati prijevoz avionom ili željeznicom, koje su skuplje, no ako će pokriti rupu u prodaji, priskočit će se tom rješenju.

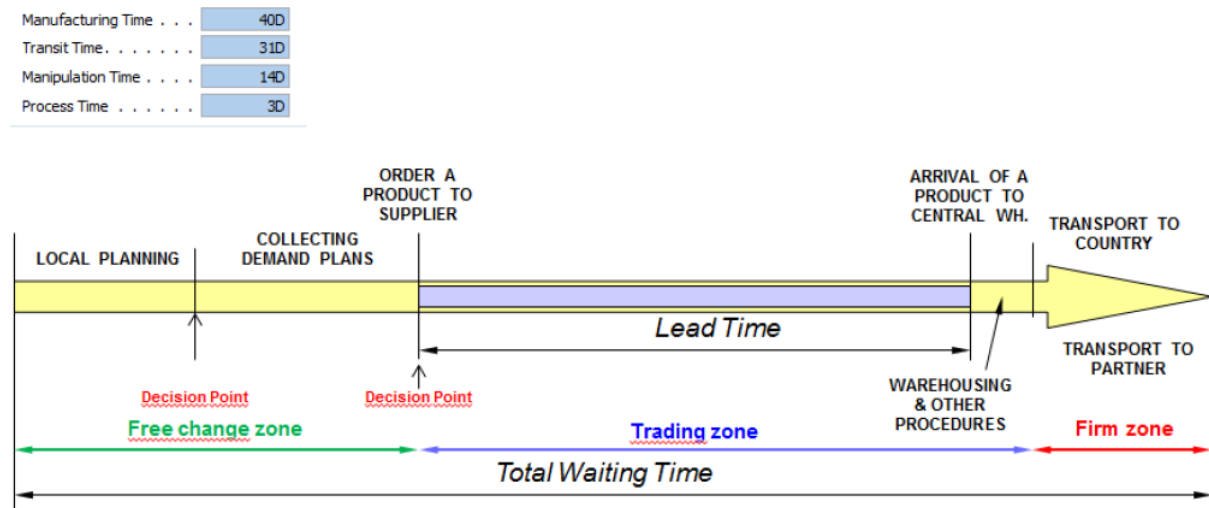
---

<sup>21</sup> Minner S. (2001) Strategic safety stocks in reverse logistics supply chains. International Journal of Production Economics, Volume 71, Issues 1–3, 6 May 2001, Pages 417-428



Slika 19. Ukupno vrijeme koje prođe od projekcije planova potražnje do dolaska robe

## Total lead time



Izvor: unutarnji materijali Studio Moderne za edukaciju kadrova, dobavljeni od Voditelja centralnog tima za planiranje

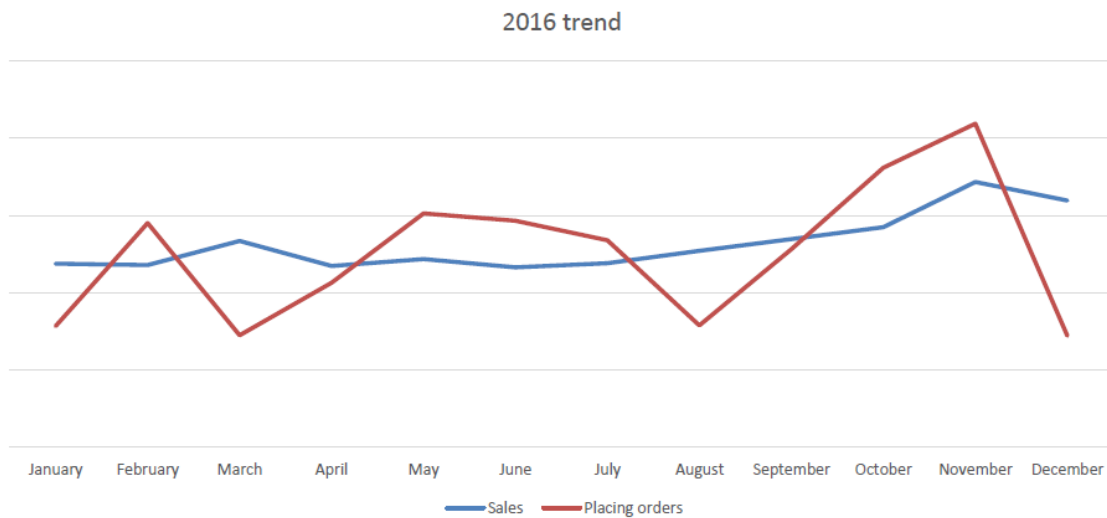
Na slici 19. je planogram koji pokazuje ukupni proces od insertiranja planova potražnje, pregleda istih, narudžbe prema proizvođaču, vrijeme produkcije potrebno da se proizvod napravi, ostali procesi skladištenja (carinjenje, sanitarne inspekcije...) skroz do transporta iz centralnog skladišta do skladišta u npr. Studio Moderna Hrvatska.

Na klasično vrijeme koje se računa od naručivanja do dolaska u skladište mora se dodati i pratiti vrijeme planiranja lokalno, centralno, carinjenja i transport na posljednju destinaciju.

Tim ovdje mora paziti i na razne vanjske čimbenike u naručivanju, kao što je Kineska nova godina (kada većina proizvođača koji se nalaze u Kini staje s proizvodnjom na više od mjesec dana, a čak 40% radnika se ne vrati na posao).

Zbog toga planovi moraju biti dugoročni, kako bi proizvođač bolje isplanirao produkciju i kako bi se izbjegle skokovite narudžbe prema proizvođačima koje ne prate trend prodaje koji vidimo na slici 20.

Slika 20. Odnos trenda prodaje (plava boja) i trenda naručivanja novih proizvoda (crvena boja)



Izvor: Podaci iz unutarnjeg informatičkog sustav za analizu podataka – BI Office, dobavljeni od Voditelja centralnog tima za planiranje

Tek kada centralni tim planiranja potvrdi narudžbu, ona dolazi do **Voditelja planiranja ili Direktora centra izvrsnosti** koji u suradnji s cjelokupnom logistikom i buying odjelom i ostalim centrima izvrsnosti prođe brojke još jednom i koji tada potvrđuje ili odbija - vraćaju se na doradu prvo centralnom timu planiranja, a nekad i do nabave u zemlji na detaljniju doradu.

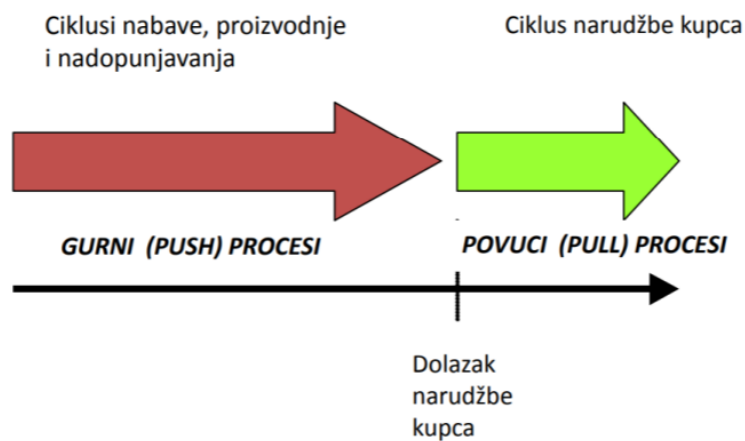
Tek tada se plasira narudžba prema proizvođaču.

Proces kojim se dolazi do konačne narudžbe je dugotrajan i detaljno razrađen, prođe mnogo analiza, no takvim pristupom se dolazi do optimalne narudžbe i smanjuje rizik za lošim upravljanjem zalihama.

Osnovna obilježja procesa opskrbnog lanca u gledana u kontekstu odnosa same ponude i potražnje koji smo promatrali kroz dosadašnji dio rada određena su vremenom i inicijalizacijom njihova izvršenja s obzirom na potražnju kupaca. Prema tomu, svi procesi opskrbnog lanca mogu se podijeliti na one čije izvršenje inicijalizira reakcija, odnosno odgovor na potražnju (eng. Pull Processes) i one čije izvršenje inicijalizira očekivanje, odnosno predviđanje potražnje (eng. Push Processes). Gledano kronologijom, pullprocesu odvijaju se nakon stvarno iskazane (manifestirane) potražnje, tj. u uvjetima poznate potražnje, dok se push-procesi odvijaju prije

stvarno iskazane (manifestirane) potražnje, tj. u uvjetima kada potražnja još nije poznata, nego se očekuje odnosno mora se predvidjeti kao što je na slučaju Studio moderne. U smislu prethodnih razmatranja opskrbnog lanca kao niza funkcionalnih ciklusa, na određenom mjestu vremenskog slijeda u kojem se odvijaju procesi tih ciklusa može se povući granica koja dijeli pull-procese odnosno push-procesa (eng. Push/Pull Boundary). U kojoj je fazi, odnosno između kojih je ciklusa u pojedinom opskrbnom lancu push/pull-granica, zavisi o strategiji opskrbnog lanca, kao što možemo vidjeti na slici 21<sup>22</sup>.

Slika 21. Push/Pull-granica u opskrbnom lancu



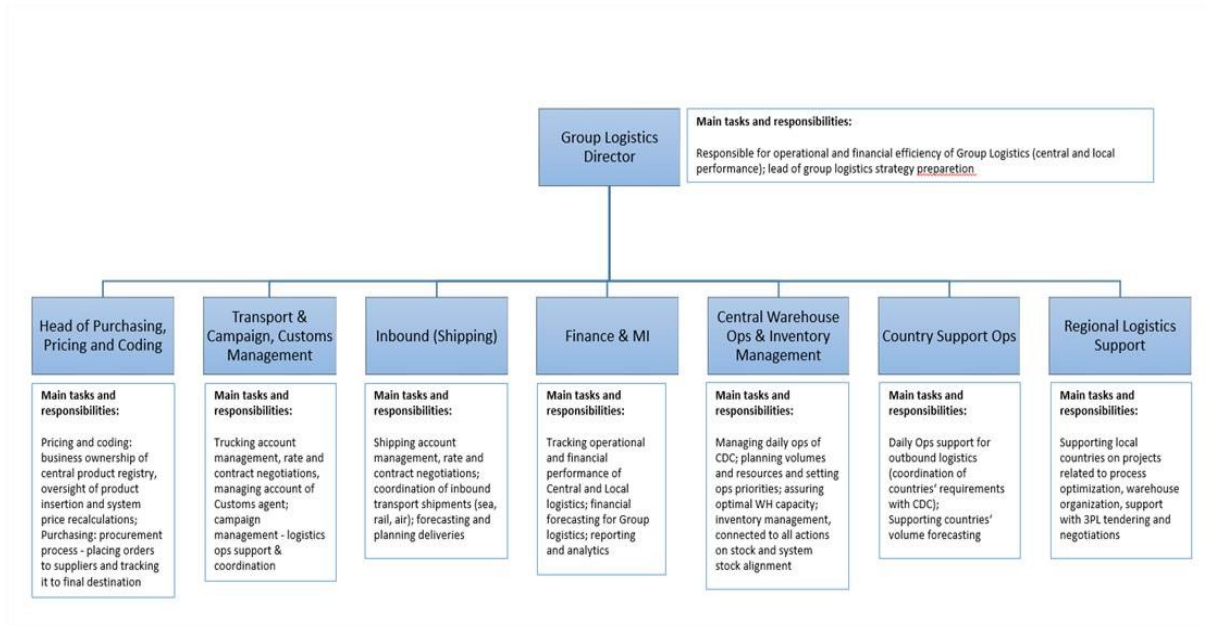
Izvor: Horvat K. (2017) Analiza djelovanja opskrbnog lanca. Završni rad. Varaždin, Sveučilište Sjever

Strategija koju koristi Studio moderna je hibrid pull i push strategije, no pretežno je push strategija, jer se radi na projekcijama buduće potražnje (eng. demand plan), dokle god ne dobijemo stvarnu potražnju (aktualnu prodaju), a i onda po trendu prodaje se projekcija potražnje promatra, ažurira i analizira još detaljnije, te se po tome rade buduće narudžbe, a ne po egzaktnoj brojci aktualne manifestirane potražnje.

<sup>22</sup> Horvat K. (2017) Analiza djelovanja opskrbnog lanca. Završni rad. Varaždin, Sveučilište Sjever

Kada su sve narudžbe odaslane prema proizvođaču za njihovu dobavu i daljnju distribuciju je zadužen centralni **tim logistike i transporta**.

Slika 22. Organigram logističkog tima u Studio Moderna International



Izvor: Službeni organigram Studio moderna TV – prodaja d.o.o. dobavljen od izvršne direktorice poduzeća

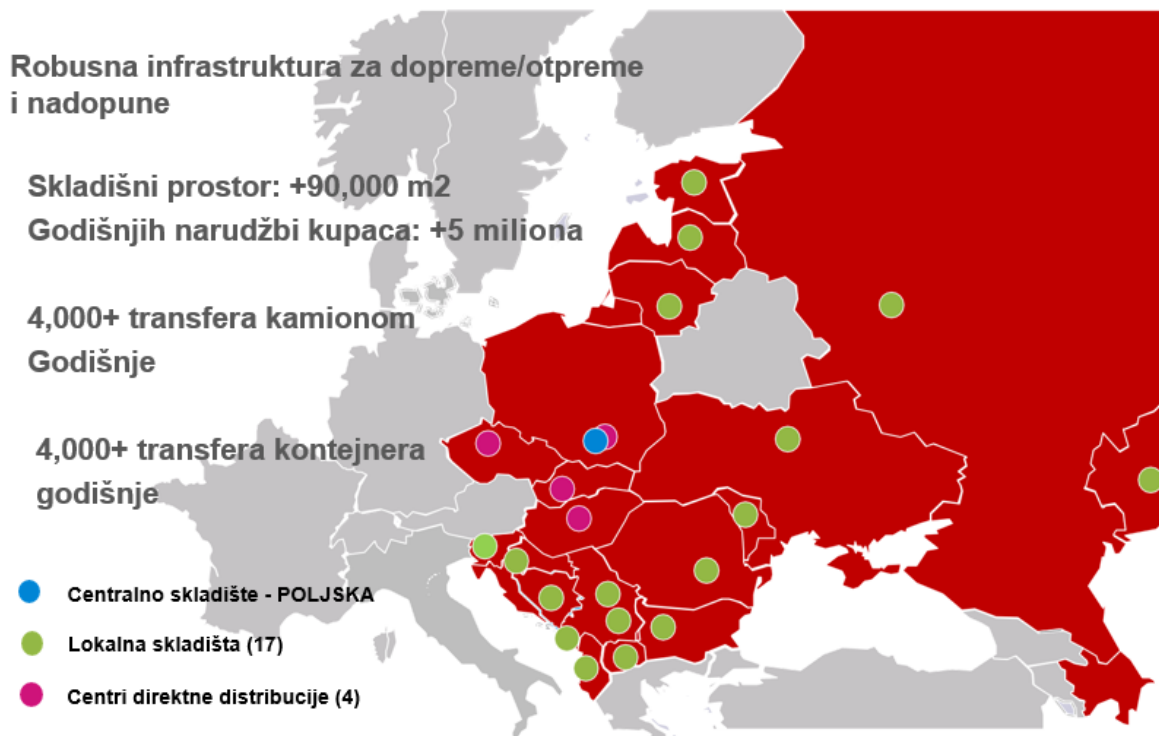
Na slici 22. vidimo organigram tima logistike Studio moderne sa svojim zaduženjima, a u reorganizaciji tim je uz odjel planiranja potražnje pao pod centar izvrsnosti lanca opskrbe.

Primarne zadaće koje se na svakodnevnoj bazi radi navedeni tim:

- postavlja cijene, šifrira proizvode, radi na dobivanju licenci i patenata, potvrdi o vlasništvu nad proizvodom
- nadzor nad svim insertacijama uputstva i sl. i deklaracijama pojedinog proizvoda
- pokušavaju dobiti što manju cijenu transporta / popust na količinu / manji MOQ / veću fleksibilnost pri nadoručivanju itd...
- prate cjelokupni nabavni proces – od inicijalne narudžbe prema proizvođaču do krajnjeg odredišta – lokalnog skladište jedne od zemalja s logističkom podrškom

- dogovaraju transport, transportni put, transportne sredstva, načine plaćanja, pripreme za centralno skladište itd...
- Organiziraju transport robe od proizvođača do centralnog skladišta, špediciju, osiguranje robe kao i sve navedeno od centralnog skladišta do skladišta u određenoj zemlji

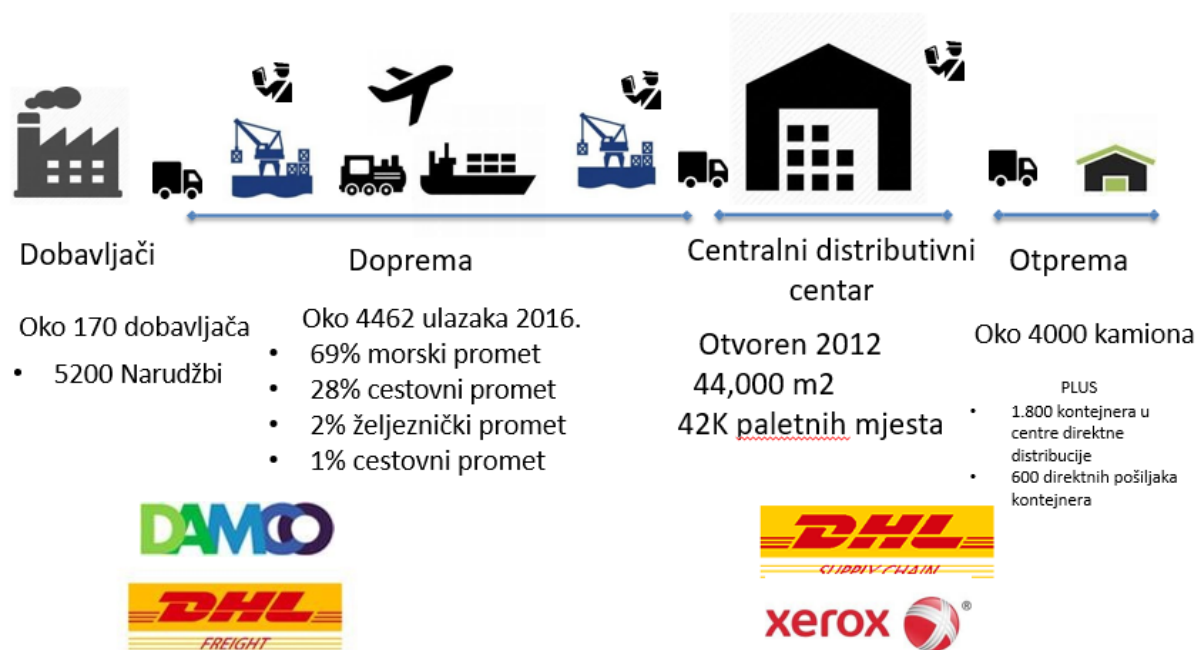
Slika 23. Razgranata mreža SM logistike



Izvor: Interna konferencija Studio Moderne; Connecting the dots - Stock management conference, Bled, 2017; materijal za prezentiranje, dobavljen od Voditelja centralnog tima za planiranje

Sa svojom čvrstom, razgranatom i robusnom mrežom, logistika Studio moderne jedan je od većih konkurentskih prednosti koje poduzeće posjeduje (navedeno na slici 23).

Slika 24. Transportna mreža s partnerima



Izvor: Interna konferencija Studio Moderne; Connecting the dots - Stock management conference, Bled, 2017; materijal za prezentiranje, dobavljen od Voditelja centralnog tima za planiranje

Transportni tim koji je dio logistike isto se može pohvaliti kako sa svojim dugoročnim partnerima također igra veliku ulogu u optimizaciji troškova i vremena transportnog puta od dobavljača do krajnjeg korisnika. Na slici 24. vidimo informacije vezane za transport roba koje idu u prilog toj tvrdnji.

Kada roba nakon svih procesa napokon stigne u centralno skladište, za daljnju dobavu u lokalnu zemlju, u ovom slučaju SM Hrvatska opet je zadužen **lokalni tim upravljanja zalihom**.

Novi proizvodi se uvoze u zemlju po projekcijama prodaje (DP), dok za ustaljene se pokušava vući po trendu prodaje i onda se odlučuje koje će se količine uvesti.

Naravno da i proizvode za koje već imamo trend se opetovano rade nove buduće projekcije prodaje.

Kroz jednostavan program (e-Ordering) koji je integriran s centralom se umeću linije za nabavu (eng. purchase order) te u suradnji s centralnim transportnim timom organizira transport od centralnog do lokalnog skladišta.

Jedan od najvećih zadataka je upravljanja zalihama, čak se i pozicija voditelja nabave duže vrijeme zove Stock manager – Voditelj upravljanja zalihama.

U zadnjoj fazi reorganizacije firme odjel postaje dio je TOP managementa (tim od 6 ljudi) koji će predstavljati već navedene centre izvrsnosti po uzoru na centralni model.

Svakodnevni zadaci uključuju:

- organizacija rada skladišta i sve procese vezane uz uvoz iste robe
- Skladištenje
- Svi procesi koji se nakon prodajnih aktivnosti odigravaju od B2B / B2C picking i packinga do distribucije do krajnjih kupaca
- Osigurati nesmetano odvijanje poslovanja (odgovarajuće količine i odgovarajući rokovi isporuke)
- Zadržati troškove na minimalnoj razini izbjegavajući prevelike zalihe, nekurentne zalihe i nedostatne zalihe
- Planiranje zaliha omogućuje da se smanji vezanje kapitala u zalihama te da se zalihe usklade s potrebama poduzeća i sa situacijom na tržištu

Polazište u planiranju zaliha su pokazatelji prosječnih količina i vrijednosti zaliha u prošlom razdoblju te pokazatelji koeficijenta obrtaja i vremena obrtaja zaliha<sup>23</sup>.

Koristi se svim analitičkim pomagalima firme, cjelokupnim informatičkim sustavom obrade podataka i uz pomoć ostalih odjela (prodaja-marketing-financije...).

---

<sup>23</sup> Maršanić R., Krpan Lj., Jedvaj V. (2014) Upravljanje zalihama materijalnih dobara i skladišno poslovanje u logističkoj industriji. Tehnički glasnik 8, 3, str. 269-277

Slika 25. Pomoćni alat analitike za lakše prepoznavanje potreba zaliha koje treba uvesti

Product ID	Product Name	Item category group	Month sale	Week sale	Stock in country	Q in delivery	Q to be shipped	Stock	Stock in country	PLKA	DP next 3W	Shipment next	MJEŠ	DF	TJED	TRANSPORT
110024436		Dormeo	345	323	-140	0	400	411	260	11	580	0	53	74	-571	
110024434		Dormeo	201	177	-135	0	300	300	165	0	12	0	44	161	-290	
110003836		Delimano	647	347	-121	50	122	123	51	0	340	0	-337	-58	-841	
106105767		Delimano	148	139	-80	80	60	60	60	0	90	0	-29	31	-297	
106056533		Rovus	114	104	-74	0	120	280	46	160	55	0	-22	28	-221	
106106059		Delimano	146	137	-73	84	60	60	71	0	90	0	-17	42	-281	
106106061		Delimano	142	137	-71	80	60	60	69	0	90	0	-16	40	-283	
110036581		Dormeo	454	166	-70	234	0	0	164	0	273	0	-108	76	-263	
106106058		Delimano	142	137	-69	80	60	60	71	0	90	0	-14	42	-281	
110024438		Dormeo	226	208	-66	0	0	42	-66	42	530	0	-202	-236	-601	
110013361		Wellneo	584	567	-64	0	0	312	-64	312	716	0	-414	-294	-1.522	

Izvor: unutarnji materijali za izučavanje kadrova, dobavljen od Voditelja upravljanja zalihama

Nas slici 25. je prikaz excel tablice koji informacije vuče iz tri različita sustava analitike koju koristi poduzeće – BI office, SM reports OLAP i Microsoft Dynamics NAV, i koja kao jedan je od alata uz pomoć kojeg odjel upravljanja zalihama donosi odluku što uvesti u zemlju kako ne bi ponestalo robe za prodaju.

U tablici možemo naći šifre varijante proizvoda, sam proizvod, brand pod koji spada, i informacije o prodaji tjednoj i mjesečno, stanju zaliha u zemlji, u centralnom skladištu i u dva predzadnja stupca možemo vidjeti projekciju koliko bi robe za 3 tjedna nedostajalo kada bi gledali po projekciji prodaje i po prodaji.

Na primjeru vidimo da projekcije nisu dobro ažurirane, no kako ne bi ostali bez zaliha, uvest će se količine koje nedostaju po trendu prodaje.

Optimalna razina robe kojim poduzeće želi u svakom trenutku raspolagati je stavljeno na 40 dana po koeficijentu obrtaja - omjer godišnje prodaje i prosječnih zaliha, ili omjer broja dana u godini s brojem dana potrebnih za obrtaj zaliha, najčešće se računa za period od godinu dana.

Pošto poduzeće posluje s cca 4.000 varijanti različitih proizvoda, kako ne bi došlo do prevelikog gomilanja nekurentne robe za analize se koriste najčešće ABC analiza i R3M/L4W analiza koja je u principu nadograđena ABC analiza.

Poanta je da se pojednostavni, tj. racionalizira proces poslovanja na način da se razvrstavanjem izvrši selekcija relativno malenog broja proizvoda koji imaju pretežni utjecaj u bilo kojem vidu i velikog broja proizvoda, koji imaju maleni utjecaj na rezultate poslovanja. Temelji se na saznanjima do kojih je došao talijanski ekonomist Vilfredo Pareto koji je ustvrdio da 80% uspjeha proizlazi od samo 20% aktivnosti. TA se spoznaja lako mogla prenijeti na mnoga područja ljudskog rada, pa je tako u SAD-u za razvijena ABC analiza kako bi se odredio



redosljed ekonomskog značenja pojedinih proizvoda s ciljem razvrstavanja u tri vrijednosne skupine prema udjelu u ukupnoj vrijednosti potrošnje<sup>24</sup>.

Slika 26. R3M / L4W analiza

Sales Channel		Brand										
<N/A>	ALL - LOYA...	DRTV	DSC	HOMESHO...	Delimano	Dormeo	Kosmodisk	Liveactiv...	other ext...			
INTERNET	PRINT	SHOP	TELEMARK...	WH	other SM...	Rovus	Top Sho...	Walkmaxx	Wellneo			
Product		*ONTV	ABS % Error	R3M Error Contr.	Error Q	DA Q	DP Q					
DORMEO	- 110016874	154.491	91,4%	3,4%	5.234	5.729	10.963					
DELIMANO	- 110033342	17.284	792,7%	3,3%	3.036	383	3.419					
ROVUS	- 110012909	69.190	148,9%	2,5%	1.269	852	2.121					
DORMEO	- 110024727	29.171	266,6%	1,8%	813	305	1.118					
DELIMANO	106146755	173.202	41,1%	1,7%	7.450	18.134	25.584					
DELIMANO	- 110030302	67.764	99,9%	1,6%	1.077	1.078	2.155					
		106.952	55,3%	1,4%	918	1.659	2.577					
	106150821	2.056	2847,8%	1,4%	7.632	268	7.900					
	104730157	12.202	420,7%	1,2%	488	116	604					
ROVUS	110035462	8.881	494,4%	1,0%	1.582	320	1.902					
DELIMANO	110011366	37.105	112,7%	1,0%	426	378	804					
	- 105897055	52.461	76,1%	0,9%	-1.051	1.381	330					
DORMEO	- 110024728	63.923	57,4%	0,9%	344	599	943					

Izvor: Podaci iz unutarnjeg informatičkog sustav za analizu podataka – BI Office i SM reports OLAP, dobavljeni od Voditelja centralnog tima za planiranje

Na slici 26. možemo vidjeti R3M / L4W (eng. Rolling 3 months / Last 4 weeks, Zadnja 3 mjeseca / Zadnja 4 tjedna) analizu – jednostavan alat koji je zapravo nadograđena ABC analiza gdje dubljom analizom projekcija i povijesnih podataka prodaje lako možemo vidjeti da li prijete opasnost od overstocka ili nedostatka robe čak i samo po projekcijama potražnje u budućnosti, a ne samo po već poznatoj prodaji.

Analiza uzima rezultate prodaje zadnjih 4 ili 13 tjedana i plana potražnje koji je bio unesen prije zadnjih 4 ili 13 tjedna, ovisno koliko dugoročno želimo pratiti. Izračunava se greška između te dvije komponente da se vidi za koliko se promašilo u predikcijama i izračunava po principu ABC analize kontribuciju te greške u ukupnoj pogrešci.

20% proizvoda s najvećom greškom nose 80% svih problema.

Prednost je što se u analizi može odabrati i budućih 4 ili 13 tjedana, a onda program kao rezultat vraća kolika će ta greška biti u budućnosti (planove potražnje imamo, a pošto ne možemo imati

<sup>24</sup> Ferišak, V. (2002) Nabava: politika, strategija, organizacija, management. Zagreb: VF

rezultate prodaje za budućnost, analiza uzima prosjek prodaje prijašnjih tjedana – 4 ili 13, ovisno koliko smo odabrali). Uvelike pomaže da se na vrijeme reagira.

*Slika 27. Plan potražnje u odnosu na plan prihoda - primjer*

Vrijednosti / u kalkulacijskim nabavnim cijenama	OCT	NOV	DEC	Total
Vrijesnost plana prihoda	1.479.979	1.662.364	1.497.030	4.639.373
Vrijednost plana potražnje	1.803.177	1.771.211	1.831.760	5.406.148
<b>Plan potražnje VS Plan prihoda</b>	<b>122%</b>	<b>107%</b>	<b>122%</b>	<b>117%</b>

Izvor: Primjer prema podacima iz unutarnjeg informatičkog sustav za analizu podataka – BI Office i SM reports OLAP, dobavljeni od Voditelja upravljanja zalihama

Jedan od najvažnijih izvještaja za dugoročno planiranje je usporedba i odnos vrijednosti plana prihoda za buduće razdoblje iskazano u kalkulacijskim nabavnim cijenama s vrijednosti plana projicirane potražnje također za buduće razdoblje u istoj jedinici.

Na slici 27. vidimo primjer gdje je projekcija plana potražnje za posljednji kvartal vrijednosno puno veća nego vrijednost plana prometa kojeg poduzeće treba ostvariti.

Kada bi poduzeće prodalo sve što projiciralo, završilo bi zadnji kvartal na 117% svog zadanog plana. Pošto npr. znamo da rezultati za prva tri kvartala govore da se realizacije kreće oko 95% plana, odmah nas ovaj podatak može alarmirati da ćemo na kraju zadnjeg kvartala imate preko milijun kuna. Potrebno je odmah reagirati i ažurirati projekcije kako bi bile stavljene u realne okvire i da se izbjegne višak zalihe na kraju godine.

I kao zadnji u lancu nabave u SM CRO dolazi skladište i distribucija prema krajnjem korisniku. Također s velikom ulogom u odjelu, pošto je to ta „zadnja milja“ u lancu do svog kupca u kojoj si poduzeće ne može dozvoliti. Kao i u centralnom dijelu logistike, skladište i distribucija je lokalno organizirana na visokoj razini s najvišim standardima struke, te radi tako da u prosjeku B2C kupcu (eng. bussines to customer) od trenutka narudžbe do dostave na kućna vrata prođe od 3-5 dana. B2B (eng bussines to bussines) veleprodajne kupci također čekaju do 4 dana maksimalno dostavu od trenutka narudžbe, dok se interne poslovnice diljem Hrvatske pune do 3 dana od danog naloga za nadopunu (eng. replenishment)<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M. (2010) Špedicija i logistički procesi, Zagreb: Fakultet prometnih znanosti

#### 4. MOGUĆE POTEŠKOĆE I RJEŠENJA

Mogućnost nastajanja konfliktnih situacija zbog različitih pristupa, te možebitnih nereguliranih nadležnosti i prioriteta linijskih rukovoditelja, pogotovo između centralne i lokalne nabave kao i između nabave vs. marketing i prodaja su uvijek moguće pošto u poduzeću i organizaciji vladaju složeniji komunikacijski odnosi – okomito i vertikalno niz sustav koji je jako razgranat i kompleksan. Postoji i opasnost da dođe do loših kompromisa, također između odjela.

Kroz zadavanje istih ključnih indikatora performansi procesa svim odjelima i usklađivanjem principa nagrađivanja, te usađivanjem organizacijske kulture kroz razne radionice poteškoće su lako rješive. Svi rade za isti cilj, te kada bi se razina osviještenosti važnosti uloge nabave pa i drugih odjela se digla na veći nivo tada bi nestale i moguće poteškoće. Češći treninzi i edukacije bi bile odlični alat i pomogle bi da se ljudi povežu vertikalno i okomito te postanu upoznati sa svim procesima unutar sustava nabave, pa tako se riješili svih predrasuda prema ostalim odjelima.

Naposljetku, reorganizacija u koju je poduzeće krenulo centralno i lokalno bi sama po sebi trebala razinu osviještenosti podići te bi po završetku iste svi centri izvrsnosti trebali biti svjesni važnosti uloga, doprinosa, utjecaja i potencijala svakog drugog pojedinog centra.

Kroz cjelovito istraživanje promatranog poslovnog subjekta i njegovog slučaja i fenomena, te uloge nabave koja se ističe u njemu, postoje još koja polja koja bi podigla tu ulogu na još veće razine.

- IT rješenja – demand plan, projekciju potražnje kojeg po povijesnim podacima i zadanim inputima analizira i računa IT sustav. Istraživanja unutar kompanije su pokazala da su neki sustavi projekciju potražnje sa zadanim podacima prognozirali do 40% bolje nego zaposlenici za to isto razdoblje. Investicija je skupa, no povrat bi bio višestruk
- Možebitni pronalazak novih i boljih proizvođača, no to je proces koji uvijek traje u svim poduzećima s nabavnom funkcijom
- Bolji odnos s dobavljačima – strateški se povezati, uči s postojećom ekspertizom u tvornice proizvođača i dopustiti isto u suprotnom smjeru kako bi se još bolje povezali

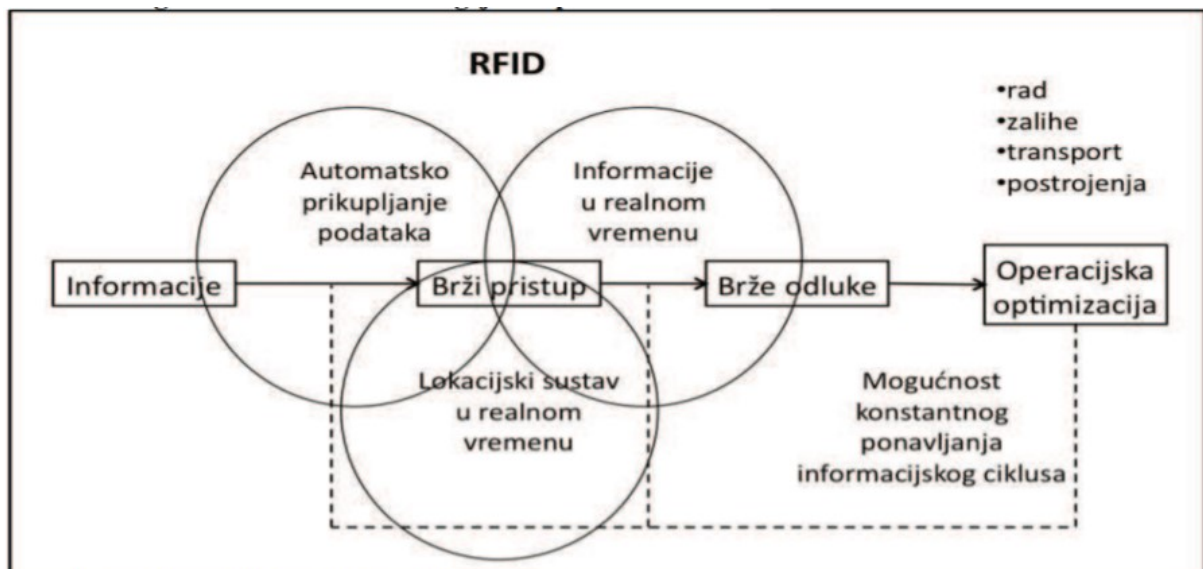
- Koristiti dodatne metode (mogućnosti) za pružanje potpore dobavljačima jer se često puta, pružena pomoć kasnije valorizira protuuslugom od strane dobavljača (rabati, ekskluzivnost distribucije, posebna pakiranja..)
- Optimizacija iskorištavanja logističkih kapaciteta – pronalazak optimalnog skladišnog prostora kao i bolje radne snage
- Uvesti RFID tehnologiju:

RFID tehnologija (Radio frequency Identification) je tehnologija koja se sastoji od posebnih uređaja koji omogućuju radio frekvencijsku identifikaciju tj. prepoznavanje predmeta uz pomoć radio valova.

Ova tehnologija omogućava automatsko očitavanje prometa robe, održavanje ažurnog stanja skladišta jer kontrolira ulazak i izlazak robe iz skladišta.

Ovom tehnologijom poduzeće bi unaprijedilo proces upravljanja zalihama, smanjuje se mogućnost za krađe i prevare, manje su greške kod isporuke, ubrzavaju se poslovni procesi, smanjuje se greške i prijevare sa dokumentima, smanjuje se trošak radne snage<sup>26</sup>.

Slika 28. Mogućnosti RFID tehnologije u opskrbnom lancu



Izvor: Prema (Jones & Chung, 2008, str. 120)

<sup>26</sup> Dujak D., Šantorić I., Tomašević V. (2011) Implementacija RFID tehnologije u logističke i supply chain aktivnosti maloprodaje. Osijek: Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu

## 5. ZAKLJUČAK

Lanac opskrbe objedinjuje sve faze od dobavljača, proizvođača, distributera pa sve do krajnjeg korisnika. Poduzeća koja se nalaze u opskrbnom lancu nadodaju vrijednost proizvodu kroz sve te faze kako bi se zadovoljile tržišne potrebe, no dodavanjem vrijednosti proizvodu ili usluzi generira troškove i da bi opskrbni lanac funkcionirao savršeno potrebno je podmiriti sve novonastale troškove, a jedini pozitivni financijski tok je kada poduzeće proda proizvod ili uslugu. Dobit se dijeli unutar cijelog lanca opskrbe pa je stoga veoma bitno planirati procese cijelog opskrbnog lanca. Na primjeru Studio moderne smo vidjeli kako planiranje u poslovanju poduzeća ima neprikosnovenu ulogu i olakšava sve ostale procese. Svako poduzeće ima svoje ciljeve uspješnog poslovanja i pronalaženja mjesta na danas jako zahtjevnom tržištu gdje zahtjevi i uvjeti istog diktiraju detaljno vođenje računa o svakom od poslovnih procesa poduzeća pri dosizanju tih ciljeva. Za poslovno poduzeće koje smo promatrali proces upravljanja zaliha vrlo je kompleksan, te kada pristup ne bi bio temeljit i razrađen u najsitnije detalje, ne bi se mogli očekivati pozitivni rezultati.

Pozitivni rezultat kvalitetnog vođenja upravljanja zalihama u konačnici je mogućnost raspolaganja proizvodom koji kupac zahtjeva u određenoj količini, na određenom mjestu i u određenom trenutku. Uz sve to od velike važnosti je i paziti i na minimiziranje troškova skladištenja, transporta, naručivanja itd.

Istraživanjem Studio Moderna kao subjekta ovog rada uspjeli smo dokazati postavljenju tezu da je uloga nabave u širem smislu riječi unutar poduzeća izuzetno bitna.

Temeljem svega navedenoga dolazimo do zaključka da promatrani subjekt ima izrazito razvijen i razgranat sustav nabave, da je integriran u top management subjekta, te da čini jedan od glavnih stupova poslovanja cjelokupne organizacije.

Kao prednost i kao nešto što je ekstremno razvijeno se ističe ekonomičnost troškova naručivanja i dostave, globalna nabava, koordinacija lanca nabave, razne analize na konkretnim podacima. Svaka kuna uštede u nabavi je jedna kuna više u profitu poduzeća.

Nabava u SM CRO je integrirana funkcija poduzeća i kao takva je jedan od glavnih čimbenika duboko uključena u sudjelovanju stvaranja i provedbe strategije cjelokupnog poduzeća, te je u ovom poduzeću organizirana kao temeljna poslovna funkcija ravnopravna prodaji i ostalim poslovnim funkcijama poduzeća.

Specijalizirani obrazovani kadar, sudjeluje u komunikaciji i kao djeluje kao neraskidiva spona između prodaje, marketinga i ostalih centara izvrsnosti unutar poduzeća.

Učinkovitost i nagrađivanje zaposlenika u nabavi se mjeri doprinosom poslovnom uspjehu poduzeća. Brine se o odnosima s dobavljačima, koordinira i analizira rad operativne nabave, skladišta i skladišnih procesa kao i distribucije te usko surađuje s tehničkom službom, prodajom i marketingom.

Na primjeru poduzeća se jasno vidi da uloga zaliha, kada se s istima pravilno upravlja, je zajam osiguranja neprekidnosti poslovanja u budućnosti, konstantno omogućavanje nesmetanog rada proizvodnje, te opskrbljivanja tržišta i zadovoljavanje potreba potrošača, generator smanjenja rizika poslovanja, te zaštita poslovanja istog.

Današnja uloga nabave u profitabilnosti tvrtke i povećanju dioničarske vrijednosti je postala strateški čimbenik od kojeg nitko više u poslovnom svijetu ne može i ne želi pobjeći, tako da sva poduzeća koja drže do sebe se osvješćuju da uloga koju će nabava nositi u budućnosti je još veća nego što trenutno ima u današnjici.

## 6. POPIS LITERATURE

### **Knjige:**

1. Chopra S., Meindl P. (2010) Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. New Jersey: Prentice Hall
2. Christopher M. (2016) Logistics & Supply Chain Management, Harlow: FT Publishing
3. Ferišak V. (2000) Elementi managementa nabave. Zagreb: vlastita naknada
4. Ferišak, V. (2002) Nabava: politika, strategija, organizacija, management. Zagreb: VF
5. Harrison T.P., Lee H.L., Neale J. (2003) The Practice of Supply Chain Management. Berlin: Springer.
6. Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M. (2010) Špedicija i logistički procesi, Zagreb: Fakultet prometnih znanosti
7. Prester J. (2012) Upravljanje lancima dobave. Zagreb: Sinergija
8. Russel B., Taylor B. (2006) Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain. New York: Wiley India Pvt. Ltd
9. Webster S.T.(2009) Principles and Tools for Supply Chain Management. New York: McGraw-Hill
10. Žibret, B. (2007) Strateška nabava; Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti. Zagreb: Mate d.o.o.



### **Znanstveni i stručni članci:**

1. Arbanas K. (2016) Trendovi pri upravljanju zalihama. Završni rad. Zagreb: Prometni fakultet
2. Ballou R.H. (2006) The evolution and future of logistics and supply chain management. *European Business Review* Volume 16 Issue 3, pages 375-386
3. Buntak K., Sačer D., Keček D. (2019) Komparativna analiza primjene menadžerskih alata u procesu nabave. *PODRAVINA*, Volumen 18, broj 36, Str. 158 – 166.
4. Cooper M.C., Lambert D.M., Pagh, J.D. (1997) Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, Volume 8, Number 1, 1997, pages 1-14
5. Dujak D., Šantorić I., Tomašević V. (2011) Implementacija RFID tehnologije u logističke i supply chain aktivnosti maloprodaje. Osijek: Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu
6. Horvat K. (2017) Analiza djelovanja opskrbnog lanca. Završni rad. Varaždin: Sveučilište Sjever
7. Hyndman, R.J., Koehler, A.B (2005) Another look at measures of forecast accuracy. *International Journal of Forecasting*, Volume 22, Issue 4, October–December 2006, Pages 679-688
8. Maršanić R., Krpan LJ., Jedvaj V. (2014) Upravljanje zalihama materijalnih dobara i skladišno poslovanje u logističkoj industriji. *Tehnički glasnik* 8, 3, str. 269-277
9. Minner S. (2001) Strategic safety stocks in reverse logistics supply chains. *International Journal of Production Economics*, Volume 71, Issues 1–3, 6 May 2001, Pages 417-428
10. Stuart F.I., McCutcheon M. (2000) The Manager's Guide to Supply Chain Management. *Business Horizons* (Vol. 43, Issue 2)

### **Ostali izvori:**

1. Metodologija stručnog rada – Priručnik; EFZG

## 6.1. Popis slika

1. Porterovih 5 sila
2. Studio Moderna prikaz tržišta
3. Studio Moderna više-kanalni (eng. omni-channel) potencijal
4. Portfelj brandova za bolju svakodnevnicu
5. Centre od Excellence – SM organizacija
6. 24 sata u radu Studio Moderna – Tv prodaja d.o.o.
7. Transformacijski proces u poduzeću
8. Tri glavne funkcije u poduzeću
9. Tipičan lanac dobave
10. Logistika u odnosu na upravljanje lancem dobave
11. Ciljevi supply chain managamenta
12. Organizacijska struktura Studio moderna – TV prodaja d.o.o.
13. Uloga planiranja potražnje na primjeru Studio Moderna – TV prodaja d.o.o.
14. Upravljanje zalihama – spona između marketinga i prodaje
15. Prikaz negativnih učinaka loše projekcije prodaje
16. Aktualna prodaja veća od plana (projekcije) potražnje
17. Plan (projekcija) potražnje veći od aktualne prodaje
18. End stock analiza (Analiza krajnjih zaliha)
19. Ukupno vrijeme koje prođe od projekcije planova potražnje do dolaska robe
20. Odnos trenda prodaje (plava boja) i trenda naručivanja novih proizvoda (crvena boja)
21. Push/Pull-granica u opskrbnom lancu
22. Organigram logističkog tima u Studio Moderna International
23. Razgranata mreža SM logistike
24. Transportna mreža s partnerima
25. Pomoćni alat analitike za lakše prepoznavanje potreba zaliha koje treba uvesti
26. R3M / L4W analiza
27. Plan potražnje u odnosu na plan prihoda – primjer
28. Mogućnosti RFID tehnologije u opskrbnom lancu