

# Funkcioniranje odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske

---

Šimić, Domagoj

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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:148:022836>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**FUNKCIONIRANJE ODJELA NABAVE I PRODAJE  
MEDICINSKIH POMAGALA U SAVEZU SLIJEPIH  
REPUBLIKE HRVATSKE**

Diplomski rad

**Domagoj Šimić**

**Zagreb, lipanj 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani prediplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**FUNKCIONIRANJE ODJELA NABAVE I PRODAJE  
MEDICINSKIH POMAGALA U SAVEZU SLIJEPIH  
REPUBLIKE HRVATSKE**

**THE ROLE OF PROCUREMENT AND SALES IN THE  
ASSOCIATION OF THE BLIND OF THE REPUBLIC OF  
CROATIA**

Diplomski rad

**Student: Domagoj Šimić**  
**JMBAG studenta: 0067568928**  
**Mentor: Prof.dr.sc. Jasna Prester**

**Zagreb, srpanj 2023.**

## Sadržaj

Poslovna ekonomija – smjer Menadžment .....	1
Poslovna ekonomija – smjer Menadžment .....	2
Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku .....	4
Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku .....	4
1. Uvod .....	1
1.1 Područje i cilj rada .....	1
1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3 Sadržaj i struktura rada .....	2
2. Zalihe i distribucija medicinskih pomagala .....	3
2.1 Nabava i skladištenje medicinskih pomagala .....	3
2.2 Upravljanje zalihama medicinskih pomagala .....	8
2.3 Digitalizacija procesa upravljanja zalihama medicinskih pomagala .....	16
3. Predviđanje potreba slijepih osoba za medicinskim pomagalima .....	19
3.1 Briga o slijepim osobama .....	19
3.2 Predviđanje i predlaganje potreba slijepih osoba za medicinskim pomagalima .....	25
3.3 Odgovor na potražnju slijepih osoba za medicinskim pomagalima .....	28
4. Studija slučaja funkcioniranja odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske .....	29
4.1 Opis Saveza slijepih Republike Hrvatske .....	29
4.2. Rezultati studije slučaja funkcioniranja odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske .....	32
4.3. Prijedlog unaprjeđenja odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske .....	38
5. Zaključak .....	39
Popis izvora .....	41
Popis slika .....	44
Životopis .....	45

## **Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku**

Ekonomat je tijelo unutar dioničkog društva Tiflotehna d.o.o pod Hrvatskim savezom slijepih. Organizacija kao takva ima svoju strategiju i ciljeve koje želi postići. Jedan od najvažnijih ciljeva u organizacijama koje se brinu o potrebama osoba s invaliditetom trebalo bi biti zadovoljstvo tih istih osoba. Diplomski rad govori o tome s kojim se sve neizvjesnostima susreće jedna organizacija koja brine o potrebama slijepih osoba te na koji način operacijski funkcionira. Predviđanje potreba slijepih osoba, odgovor na iste te nabava medicinskih i sličnih pomagala kao i skladištenje, upravljanje zalihama i distribucija pomagala koje slijepim osobama osiguravaju život s manje poteškoća glavne su zadaće ekonomata kao odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske te će se zasebno obrađivati u diplomskome radu.

Ključne riječi: Slijepe osobe, osoba s invaliditetom, ekonomat, Hrvatski savez slijepih, Tiflotehna d.o.o, predviđanje potreba slijepih osoba, nabava medicinskih pomagala, upravljanje zalihama medicinskih pomagala, distribucija medicinskih pomagala.

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

Economat is a body within the stock company Tiflotehna d.o.o under the Croatian Association of the Blind. The organization itself has its own strategy and goals it wants to achieve. One of the most important goals in organizations that cater to the needs of people with disabilities should be the satisfaction of those same individuals. The thesis discusses the uncertainties that an organization faces catering to the needs of the blind and how it operates. Predicting the needs of the blind, responding to those needs, procuring medical and similar aids, storing and managing inventory, and also distributing aids that ensure a life with fewer difficulties for blind people are the main tasks of the economat as a procurement and sales department in the Croatian Association of the Blind and will be separately addressed in the thesis.

Keywords: Blind people, people with disabilities, economat, Croatian Association of the Blind, Tiflotehna d.o.o, predicting the needs of the blind, procuring medical aids, managing inventory of medical aids, distributing medical aids

# 1. Uvod

## 1. 1 Područje i cilj rada

Organizacije se nose s problemom gomilanja zaliha ponajviše zbog krivog predviđanja potreba. Pandemija koronavirusa upravo je pokazatelj koliko je teško predviđati potrebe jer je nepoznato što se može dogoditi sutra. Organizacije koje su se pripremile za neizvjesna vremena razmišljajući unaprijed bolje su prošle od onih organizacija koje su se orijentirale sadašnjosti. Postavlja se pitanje: Što se može učiniti da se ne gomilaju zalihe, a da se razmišlja o budućnosti? Trebalo bi utvrditi trenutne potrebe potrošača, sklonost riziku, dosadašnje kretanje trendova i nove trendove, kako bi se organizacije pripremile na neizvjesnost. Za to je potrebno razviti strategiju. Kako poduzeća imaju svoju strategiju, tako strategiju imaju i udruge i savezi. Savez o kojemu se u najvećoj mjeri govori u ovome radu je Hrvatski savez slijepih. Slijepim i slabovidnim osobama dostupna su razna pomagala koja im olakšavaju svakodnevni život. Od bijelog štapa, govornih jedinica koje im pomažu u korištenju tehnologije kao što su računala, tableti i mobilni telefoni pa sve do opreme za sportove u kojima se slijepe i slabovidne osobe mogu natjecati. U Hrvatskom savezu slijepih upravo je ekonomat mjesto gdje slijepe i slabovidne osobe mogu pronaći pomagala koja im pomažu u svakodnevnom životu. Ekonomat je tijelo unutar dioničkog društva Tiflotehna d.o.o. pod Hrvatskim savezom slijepih koje se brine o nabavi pomagala i još mnogo toga što je potrebno slijepoj ili slabovidnoj osobi u svakodnevnom životu, a jednom godišnje osiguravaju članovima Hrvatskog saveza slijepih boravak u Odmaralištu za slijepe i slabovidne osobe ERKS u Premanturi. Slijepa ili slabovidna osoba preda zahtjev ekonomatu, taj se zahtjev procesuiru te osoba dobije odgovor u što skorijem roku. Neka su pomagala odmah dostupna, neka pomagala treba naručiti, a za neka se pomagala treba prijaviti na natječaj kako bi se nabava istih mogla provesti. Nekada se nabava pomagala odvija prema samo jednoj osobi, a nekada prema većem uzorku slijepih i slabovidnih osoba. Unutar Hrvatskog saveza slijepih ima više lokalnih i županijskih udruga unutar kojih djeluju sportski klubovi. Primjerice, u zagrebačkoj udruzi slijepih i slabovidnih djeluju 3 pikado kluba čija nabava opreme za razne turnire može ići preko ekonomata. Cilj istraživanja kroz ovaj diplomski rad je uvidjeti dosadašnje prakse rada ekonomata kao odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske i odgovora na potrebe članova kako bi se predložile nove potencijalne prakse unaprjeđenja funkcije ekonomata u savezu slijepih kroz primjere drugih organizacija o kojima se govori u teoriji diplomskog rada. To je ujedno i potreba rada.

## 1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka

U pisanju diplomskog rada korišteni su znanstveni članci, članci objavljeni na internetu, autorska knjiga, članci iz elektroničkih časopisa i znanstvenih časopisa kao i publikacije to jest dokumenti objavljeni na internetu, članak objavljen u zborniku radova s konferencije i tekstovi sa službenih internetskih stranica, a za provedenu studiju slučaja koristilo se više metoda od kojih su možda najznačajnije opažanje i intervjui sa predsjednikom Hrvatskog saveza slijepih, direktorom ekonomata i pojedinim članovima Saveza slijepih Republike Hrvatske.

## 1.3 Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad podijeljen je na teorijski dio i studiju slučaja funkcioniranja odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske. Teorijski dio bavi se predviđanjem potreba slijepih osoba za medicinskim pomagalima te upravljanjem zalihama, skladištenjem kao i distribucijom medicinskih pomagala. Kroz teorijski dio opisane su prakse drugih organizacija u predviđanju potreba, upravljanju zalihama i distribucijom proizvoda te usporedba takvih praksi sa praksom ekonomata u Hrvatskom savezu slijepih. Prakse o kojima se govori u diplomskom radu su većim dijelom vezane uz svjetske organizacije i način na koji slične organizacije odgovaraju na potrebe svojih korisnika i kako ih predviđaju, kako provode nabavu i skladište proizvode, kako upravljaju zalihama i pomaže li im u tome digitalizacija poslovnih procesa. Prakse sličnih organizacija važne su kako bi se mogla predložiti kvalitetna praksa ekonomatu Hrvatskog saveza slijepih da bude efikasniji u poslovanju i da bi slijepo osobe mogle dobiti svu potrebnu pomoć na zadovoljavajući način. Rad je strukturiran na takav način da se prvo objasni stanje u drugim organizacijama te nakon toga kroz studiju slučaja funkcioniranja odjela nabave i prodaje u Savezu slijepih Republike Hrvatske shvati trenutno stanje u Savezu slijepih Republike Hrvatske. Svrha rada je u tome da se kroz teorijski dio skupe kvalitetne prakse sličnih organizacija kako bi se kroz studiju slučaja mogle te prakse prikazati i uklopiti u trenutnu funkciju ekonomata u Hrvatskom savezu slijepih. Studija slučaja provedena je kroz intervjue i opažanje nakon napisanog teorijskog dijela gdje je opisan Savez slijepih Republike Hrvatske, prikazani rezultati studije slučaja funkcioniranja odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske te je predloženo unaprijeđenje odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske.

## 2. Zalihe i distribucija medicinskih pomagala

Svaka organizacija koja se bavi nabavom i prodajom proizvoda ili čak proizvodnjom mora kvalitetno upravljati zalihama. Zalihe su kratkotrajna imovina koja se u najkraćem roku pretvara u novac od svih ostalih kratkotrajnih imovina. Potrebne su organizaciji kako bi procesi proizvodnje i prodaje tekli neometano te također predstavljaju osiguranje od većine mogućih rizika.

### 2.1 Nabava i skladištenje medicinskih pomagala

Sve se organizacije bez obzira na djelatnost susretnu sa nekim od skladišnih procesa i pojmom skladišta. Sve se više pažnje poklanja skladištenju. Najisplativije zalihe su „zalihe u prijevoznom sredstvu“, no to se može provesti u malo slučajeva, u većini slučajeva postoji neka vrsta skladišta gdje se zalihe odlažu. To mogu biti gotovi proizvodi, ali i poluproizvodi i sirovine. Kada govorimo o skladištima poduzeća najveća odnosno glavna zadaća je upravo snabdijevanje tržišta svim proizvodima uz najmanje troškove skladištenja. Ovim i svim ostalim pitanjima oko skladištenja bavi se skladišna logistika. To je ujedno i znanost i aktivnost koja se odnosi na potporu i podupiranje svih aktivnosti, od jednostavnih do složenih, u skladišnom poslovanju. Skladišna logistika zajedno sa skladišnologističkim sustavima ispunjava svoju zadaću samo onda kada u zadanom roku, racionalno i sigurno obavi sve poslove u skladišnom poslovanju, a da se ispune sve potrebe, potražnja i želje svih logističkih subjekata. Ispunjavanje zadaće od strane skladišne logistike znači korak prema profitabilnom poslovanju. Troškovi skladišnih procesa zapravo imaju udio u cijeni proizvoda i to od 5 do 15% cijene gotovog proizvoda. To ovisi o mnogo faktora a to su vrsta robe, transportni lanci, kvaliteta transportnih mreža kao i zamršenost istih te paritet kupoprodaje materijalnih dobara i još mnogo drugih manjih čimbenika. Skladišta su specijalizirana mjesta, zatvoreni, otvoreni, ograđeni ili neograđeni te natkriveni ili nenatkriveni prostori koji služe za uskladištenje, pohranjivanje, pakiranje i prepakiranje, smještaj i manipuliranje, prebrojavanje, vaganje, paletiziranje i čuvanje materijalnih dobara. Logistika se smatra potpunom podrškom u opskrbnom smislu u poslovnim potrebama. Zadatak logistike je nabaviti pravi proizvod u pravo vrijeme na pravom mjestu i po najnižim cijenama. Najnoviji trend koji se dogodio je da je glavni zadatak upravljanja poslovnim strategijama upravo smanjivanje troškova kupcu. Stoga, se organizacije više ne razlikuju samo po proizvodu i usluzi koju pružaju već i prema načinu izvođenja poslovnog procesa odnosno distribuciji, prijevozu, načinu skladištenja, upravljanju bazom podataka i zalihama kao i upravljanju zaposlenicima. Mnogo je lakše kopirati nečiji proizvod



nego kopirati pozadinske operacije neke organizacije i to je mjesto gdje se stvara konkurentska prednost među organizacijama jer su upravo te operacije troškovno zahtjevne. Kada bismo definirali skladište prema najsuvremenijem upravljanju poslovnim procesima rekli bismo da je ono mjesto unutar logističke mreže u kojemu se prihvaća predmet koji se skladišti ili se prosljeđuje u drugome smjeru. Također predmet se čuva od svakojakih fizičkih, kemijskih ili nekih drugih utjecaja kao i od krađe. Svako poduzeće odnosno organizacija mora imati na umu dva postulata skladišta. Prvi je taj da su skladište kao mjesto i zalihe koje se u njemu skladište uvijek značajan trošak, a drugi je taj da zalihe materijala, proizvoda i sirovina u proizvodnim poduzećima omogućavaju kontinuitet proizvodnje, a u prodajnim odnosno trgovačkim društvima omogućavaju spremnost na prodaju u bilo kojem trenutku što omogućava uspješnu tržišnu konkurentnost. Tiflotehna d.o.o djeluje kao trgovačko društvo. Ekonomat se unutar Tiflotehne ponaša kao odjel nabave i odjel prodaje. Najvažnije je da se proces skladištenja realizira kroz najmanji mogući trošak i financijske izdatke povezane sa zalihama. Zalihe koje se čuvaju u skladištu moraju biti cijelo vrijeme u istom stanju kao i kada su ušle u skladište. Čuvanjem i zaštitom postiže se održavanje jednakih fizičkih i kemijskih svojstava materijala, što znači da kvarovi, lomovi, rasipanje i bilo koji drugi gubici nisu dopušteni. Ubrzavanje toka materijala kroz skladište skraćuje proces poslovanja i ubrzava se koeficijent obrtaja zaliha. Efikasnim poslovanjem skladišta povećava se konkurentska sposobnost nekog poslovnog sustava. Prema različitim kriterijima skladišta se mogu podijeliti na različite tipove skladišta. Kada bismo gledali djelatnost društva odnosno organizacije razlikujemo skladišta proizvodnih društava i skladišta društva trgovine. Pošto je ekonomat odnosno Tiflotehna zapravo trgovačko društvo unutar Saveza slijepih Republike Hrvatske govorimo o skladištu društva trgovine. Tamo se čuvaju gotovi proizvodi koji su namijenjeni prodaji. Uz gotove proizvode namijenjene prodaji može se čuvati i ambalaža kao i materijal namijenjen za pakiranje gotovih proizvoda. Način gradnje drugi je kriterij podjele skladišta. Razlikujemo otvorena, zatvorena i natkrivena skladišta. U otvorenim skladištima čuva se roba na koju vanjski odnosno vremenski uvjeti nemaju utjecaja. U natkrivenim skladištima čuva se roba kojoj je potreban zrak ili zauzima puno prostora, a da joj ne smeta promjena temperature i vremena. Zatvorena skladišta mogu se nalaziti na bilo kojem katu zgrade u zatvorenim prostorijama te se tamo čuvaju proizvodi i roba koja je osjetljiva na vremenske uvjete, krađu i požare odnosno manja, novčano vrijednija roba kao i prehrambeni proizvodi, namještaj i bijela tehnika. Stupanj mehanizacije još je jedan kriterij prema kojemu se razlikuju skladišta. Dijelimo ih na visokomehanizirana, niskomehanizirana, automatizirana i robotizirana. U niskomehaniziranim, proizvodima se

rukuje ponajviše ručno. Koriste se najjednostavnije metode kao što su ručna kolica. U visokomehaniziranim skladištima koriste se razna sredstva kao što su viličari. U automatiziranim skladištima skladišni radnici većinom ne postoje, osim zaposlenika koji kontroliraju poslove odnosno procese. Robotizirano skladište koristi se najmanje jer je najnoviji oblik skladišta. Računala i roboti kontrolirani video sustavima obavljaju sve poslovne procese unutar skladišta. Postoje specijalizirana skladišta koja su namijenjena skladištenju isključivo jedne vrste proizvoda. Primjer specijaliziranog skladišta mogu biti hladnjače, gdje se skladišti lako kvarljiva roba kojoj je potrebna niska temperatura i vinski podrumi, namjenska skladišta gdje se čuvaju vina. Prema vlasništvu se skladišta dijele na javna i vlastita. Razlika između ta dva oblika skladišta je u tom da vlastito skladište ima svrhu čuvanja proizvoda od jednog poduzetnika dok u javnom skladištu može postojati više skladišta koje poduzetnici iznajmljuju ovisno o količini i dostupnosti proizvoda i zaliha. Više poduzetnika može čuvati različitu robu u javnim skladištima uz dogovoren iznos naknade i određeno vrijeme. U skladištima organizacija koje se bave trgovinom na veliko proizvodi se skladište do otpreme veletrgovcima, potrošačima ili nekoj maloprodaji, a u maloprodajnim skladištima se dio proizvoda odlaže u skladište koje može biti priručno ili u prostor gdje se ti proizvodi prodaju. Ekonomat kao odjel prodaje namijenjen je i veleprodaji i maloprodaji. Poveznica između navedenih oblika skladišta je u tome što se skladište zalihe koje posjeduju veliku financijsku vrijednost. Glavni cilj skladišta je osigurati neprekidno poslovanje, očuvati kvalitetu i vrijednost proizvoda, zaliha i sirovina koje se skladište kao i osigurati najmanje moguće troškove. Izbor lokacije skladišta odvija se prema mnogo čimbenika kao što su mikro i makro tržišne referencije, o vrsti i karakteristikama dobara koja se skladište, o prometnoj infrastrukturi, o raspoloživosti ljudskih resursa kao i o kupovnoj moći potrošača na tom području, o veličini terena na kojemu se planira graditi skladište, o budućim urbanističkim planovima, o razvijenosti kraja gdje se planira gradnja, povezanosti javnim prijevozom, cijeni zemljišta uz što dolaze i troškovi gradnje, dostupnosti servisa te mentalitetu stanovništva s tog područja. U izboru lokacije mogu se koristiti razne metode, a to su gravitacijske zone, kvadratno pridruživanje, tona po kilometru, težina i linearno programiranje. Većina spomenutih čimbenika dosta je bitna i za skladišta medicinskih pomagala. Neki od čimbenika koji su na dnu prioriteta za skladišta proizvodnih društava, na vrhu su prioriteta trgovačkih društava, a pogotovo društava koja se bave skladištenjem, nabavom i prodajom medicinskih pomagala kao što je to i slučaj kod saveza Slijepih. Jedan od najvažnijih čimbenika upravo je povezanost javnog prijevoza i infrastruktura oko skladišta kako bi slijepa osoba mogla najjednostavnije doći do skladišta gdje će možda

preuzimati neka od potrebnih medicinskih pomagala. Nakon što je odabrana lokacija izgradnje skladišta, na red dolazi faza projektiranja kao i sama gradnja nakon toga. To je ujedno i najzahtjevnija faza projekta. Izvođenje radova skladišne zgrade, pomoćnih građevina i prilagođenog prostora slijepim osobama oko skladišta obavljaju specijalizirana građevinska poduzeća. U početnoj fazi već se pojavljuju ogromni troškovi oko kojih investitor mora voditi računa. O svim pojedinim troškovnim mjestima treba voditi računa, a u to ulaze troškovi ukupne izgradnje, funkcionalnost svih prostora, sigurnosti na gradilištu i nakon gradilišta kada se prostor skladišta krene koristiti. Što je dokumentacija primjerenija i konzistentnija lakše je pratiti troškove po pojedinom troškovnom mjestu. Kada gradnja skladišnih zgrada i prostora oko skladišta bude završena tada se prelazi na raspored u unutarnjim skladišnim prostorima. Prilikom određivanja rasporeda prostorija treba voditi računa o vrsti materijala odnosno proizvoda koji se skladišti, o količini, masi, dimenzijama, načinu pakiranja, svojstvima roba kako fizičkim tako i kemijskim, načinu otpreme i dopreme robe kao i o mnogim drugim čimbenicima. Medicinska pomagala za slijepu osobu nisu kvarljiva i velika roba stoga prostor uskladištenja mora biti uređen na način da slijepa osoba može lako pristupiti svim prostorijama skladišta. To su većinom zatvorena i niskomehanizirana skladišta u kojima se ne čuva velika količina proizvoda, no proizvodi bi trebali biti relativno brzo dostupni, ako u trenutku potrebe slijepu osobu za njima nisu. Kada se dizajnira organizacija skladišnog poslovanja najbitnije su posebnosti vanjske i unutrašnje organizacije skladišnog poslovanja i odabir onog načina koji najbolje odgovara organizaciji. Kod unutrašnje organizacije primjenjuju se četiri modela unutrašnje organizacije skladišnog poslovanja. Model robnog ustroja primjenjuje se kada se ovisno o skupinama roba organiziraju različite organizacijske jedinice. Kod modela teritorijalnog ustroja za svako teritorijalno područje postoji posebna organizacijska jedinica. Funkcionalni ustroj vidljiv je u onim skladišnim poslovanjima gdje se poslovanje organizira prema povezanim obilježjima skladišnih funkcija kao što je naprimjer podaja robe, uskladištenje ili unutarnji transport. Zadnji model koji se koristi u dizajniranju unutrašnje organizacije skladišnog poslovanja je model kombiniranog ustroja koji kombinira sve gore spomenute modele unutrašnje organizacije skladišnog poslovanja. Kod vanjske organizacije skladišnog poslovanja koristi se tri modela. Model centraliziranog ustroja primjeren je manjim skladištima gdje se svi procesi odvijaju na jednom mjestu. Decentralizirani ustroj pogodan je za veća skladišna poduzeća gdje je skladišno poslovanje razdvojeno na više mjesta. Treći model kombinacija je prva dva spomenuta modela, a to je centralizirano-decentralizirani ustroj. Specifično za ovaj model je to što se najvažnije skladišne operacije obavljaju u glavnom

skladištu dok se ostale operacije izvode po prostorno razdvojenim pomoćnim skladištima (Krpan, Maršanić i Jedvaj, 2014).

Naravno kao i u svakom poslovnom procesu tako i u skladišnom i nabavnom procesu postoje pogreške. Većina pogrešaka može dovesti do pada produktivnosti. Postavlja se pitanje kako učiniti da pogreške nemaju prevelik utjecaj na produktivnost. 4 najčešća problema kod obavljanja skladišnih operacija su nedovoljna spremnost za zahtjeve tržišta u sezoni, loše predviđanje potreba za radnom snagom, loš raspored skladišnih operacija i neefikasno upravljanje zalihama i inventarom u skladištu. U nekim razdobljima u godini potražnja za određenim proizvodima fluktuiraju što znači da se organizacije moraju pripremiti na nabavu više ili manje proizvoda. Ako organizacija nabavlja veću količinu proizvoda od normalne to može biti štetno za skladište. Ako kapacitet radne snage nije dostatan za taj povećan volumen proizvoda i narudžbi kupaca nastaje problem. Organizacije moraju zaposliti veći broj zaposlenika u kratkom vremenu ili smanjiti broj narudžbi kako bi se svi proizvodi mogli nesmetano isporučiti kupcima. Oba načina nošenja s problemom nedostatka radne snage mogu imati negativan utjecaj na bilancu skladišta. Jedno od rješenja su automatizirani strojevi što je vjerojatno većini organizacija preskupa alternativa, a drugo rješenje, o kojemu mnoge organizacije ne razmišljaju do zadnjega, je upravo pravovremeno predviđanje potrebe za radnom snagom. U predviđanju potrebnih radnih sati za zadovoljavanje potreba fluktuirajuće potražnje događaju se pogreške. Tehnologija koja omogućava pregled stanja i daje potrebne podatke može biti od velike pomoći u izbjegavanju pogrešaka. Takve tehnologije kao što je Sustav upravljanja skladištem osiguravaju informacije kojima sve odgovorne osobe mogu dobiti ažurne podatke koji su im potrebni za predviđanje buduće potrebe za radnom snagom. Uz neučinkovito predviđanje potreba za radnom snagom, loš raspored skladišnih operacija može dovesti do problema. Ako se operacije ne optimiziraju, poslovanje može voditi prema gubicima, gubitku produktivnosti i što je možda najgore od svega, nesrećama na radnom mjestu. Optimizirane skladišne operacije povećavaju radni učinak radi dobre organizacijske klime i sigurnijeg radnog okruženja i smanjuju dodatne troškove. Ako kontrola skladišnog inventara i zaliha nije kvalitetna, takvo poslovanje loše utječe na profitabilnost i rezultate poslovanja. Gubici bi se mogli povećati i ako organizacija ima previše zaliha, dok bi manjak zaliha mogao povećati nezadovoljstvo kod druge strane odnosno kupca. Slika stvarnog stanja u stvarnom vremenu organizacijama je izrazito bitna stoga sustavi za praćenje zaliha nisu na odmet kao i inventure koje se provode s vremena na vrijeme (skladišna logistika, 2022).

## 2.2 Upravljanje zalihama medicinskih pomagala

Organizacije se ne bave previše upravljanjem zalihama kada je ekonomija u fazi ekspanzije. Ukoliko se bave upravljanjem zalihama utoliko je to samo zbog povećanja prodaje. Povećanje zaliha u jednu ruku može biti dobro jer mogu biti u funkciji povećanja konkurentske prednosti jer je puno lakše pravovremeno odgovoriti na povećanu potražnju, no moglo bi se dogoditi i obrnuto jer se ne prati struktura i trošak zaliha. To se na primjer dogodilo najvećem proizvođaču mrežne opreme u svijetu – CISCO-u. Na prijelazu u 21. stoljeće imali su rast prodaje u 40 kvartala za redom, no onda se dogodila mala kriza u IT svijetu pa posljedično nije postojala tolika potražnja za njihovim proizvodima, a CISCO je idalje gomilao zalihe te su nakon godinu dana morali otpisati zalihe u vrijednosti od dvije milijarde dolara. Takav je slučaj i sa zalihama medicinskih pomagala. Pravi primjer je upravo nedavna pandemija koronavirusa. Gomilale su se zalihe cjepiva i sličnih lijekova, no pandemija je završila te više nitko ne želi čuti za koronavirus, cjepiva i slične lijekove tako da je u svijetu otpisano preko sto milijardi dolara zaliha. Najbitnije od svega je upravljati zalihama, a ne samo smanjivati zalihe u doba krize ili povećavati zalihe u doba ekspanzije. Potrebno je pratiti koje od postojećih zaliha mogu biti potencijal za naredna vremena, koje zalihe zasigurno više nikome neće koristiti, a koje zalihe proizvoda ili materijala bi možda trebalo nabaviti. Pri upravljanju zalihama prvo čime se treba upoznati je kakvim zalihama se uopće raspolaže. Kada bi se zalihe medicinskih pomagala klasificirale linearno tada bi to bili rezervni dijelovi i trgovačka roba, a kod drugih zaliha postojale bi još i sirovine, polupoizvodi i gotovi proizvodi. Klasifikacije mogu ići i dalje, ako se radi o složenijim industrijama pa bi tako postojale i klasifikacije po brendovima, tržištima, industriji, transportu i slično. Zbog gubitka smisla grupiranja klase odnosno kategorije ne bi smjele biti previše specifične. Vilfredo Pareto nije bio niti talijanski proizvođač automobila, niti talijanski renomirani kuhar već je bio ekonomist i sociolog koji je živio prije više od 100 godina. On je kroz svoje istraživanje dokazao da se 80% svjetskog bogatstva nalazi kod 20% stanovništva. Njegovo istraživanje danas se može primijeniti i izvan ekonomije, no najvažnije je znati da 80% prihoda zapravo donosi 20% proizvoda što je vrlo važno pratiti kod upravljanja zalihama. Za klasifikaciju materijala i proizvoda koriste se ABC, XYZ i unakrsna ABC/XYZ analize. ABC analiza metoda je klasifikacije u skupine sa različitim značenjem i važnostima za poslovanje. A proizvodi puno su važniji od C proizvoda stoga će se tim proizvodima pridavati puno veća pažnja nego C proizvodima. Što znači da ABC analiza zapravo pomaže u otkrivanju Paretovog pravila i maksimizaciji profita. Nakon analize potrebno je razumjeti rezultate te

donjeti odluke koje će pomoći u smanjenju troškova i pojednostavljenju procesa vezanih za zalihe. ABC analizu pri upravljanju zalihama medicinskih pomagala korisno je provoditi prema kriteriju vrijednosti ukupne marže i profita. Najbolji alat koji se koristi pri izradi ABC analize zasigurno je Stock optimizer, a upute za korištenje mogu se pronaći na njihovoj web stranici.

The screenshot shows the 'Stock optimizer' software interface. It features a main window with a menu bar and several data tables. The primary table displays a list of inventory items with columns for 'ID', 'Description', 'Quantity', 'Value', 'Margin', and 'Profit'. The items are sorted by value, with the highest values at the top. The interface also includes a sidebar with navigation options and a top section with summary statistics.

Slika 1 - Stock optimizer (Zrilić, 2011).

Druga metoda klasifikacije materijala i proizvoda je XYZ analiza. Ona mjeri varijabilnost potražnje proizvoda i materijala te grupira proizvode i materijale sa povezanim karakteristikama varijabilnosti. ABC analiza teško može funkcionirati bez XYZ analize, a tek se nakon provedene unakrsne ABC/XYZ analize dobiva devet grupa proizvoda i materijala kojima se onda upravlja zasebno odnosno individualno te se radi na strategiji nabave, skladištenja te prodaje takvih proizvoda, sirovina i materijala. ABC analiza je primarna tehnika za analizu upravljanja zalihama, XYZ analiza nakon toga kao sekundarna tehnika pokušava približiti stanje u potražnji za materijalima i proizvodima odnosno zalihama koje posjedujemo, a unakrsna ABC/XYZ analiza na kraju pomaže da dobivene rezultate grupiramo u prave skupine i dobivamo bazu za efikasnije upravljanje zalihama. Zapravo zaključak spomenutih analiza odnosno rezultati koje bismo trebali dobiti su organizacija nabave, pravilna prognoza potražnje, planiranje zaliha i optimiziranije asortimana proizvoda. Provodeći analize organizacije će znatno uštediti te će optimizirati uslugu prema svojim kupcima odnosno potrošačima. Razlikuju se cikličke od sigurnosnih zaliha. Ciklička zaliha je zapravo prosječni broj komada koji se proda u nekom vremenskom razmaku u kojemu se bilježi prodaja, a sigurnosna zaliha jest onaj osigurač kojim se organizacija želi zaštititi od nepredviđenih situacija ako se na primjer potražnja za proizvodom odjednom poveća, a organizacija želi imati mogućnost trenutnog reagiranja na povećanu potražnju. Sigurnosne zalihe također pomažu u

ostvarenju tržišne politike organizacije odnosno uspostavljanja tržišnog udjela. Sigurnosne se razlike određuju na temelju povijesnih podataka i željene razine usluge. Problem se pojavljuje kada poduzeće odnosno organizacija detektira prevelike zalihe. Prevelike zalihe u svakom slučaju treba smanjiti, no bitno je razlučiti koje su to zalihe i kako ih smanjiti. Nakon smanjivanja pravih zaliha organizacije moraju pronaći recept za budućnost, kako održavati optimalne zalihe da ne bi ponovno došlo do pojavljivanja prevelikog broja zaliha. Najveća greška koju poduzeća odnosno organizacije rade je upravo smanjivanje svih zaliha podjednako kada se ustanove prevelike zalihe. Dogodit će se situacija da će zalihe opet ostati prevelike, ali falit će onih zaliha koje su poduzeću potrebne. Takav način upravljanja zalihama naziva se rezanje zaliha, a ono nije dobro, znači zalihama treba optimalno upravljati, radeći već spomenute analize i postavljati redovito pitanja koje, kakve i koliko zaliha je potrebno držati (Zrilić, 2011).

Nakon pandemije koronavirusa vremena su puno neizvjesnija. Velike kompanije poput Microsofta i Googlea smanjuju svoju poslovnu aktivnost, stoga je razumljivo kako se velik broj organizacija odlučuje na smanjenje zaliha. Zbog prisutne nesigurnosti teško je odrediti pravu količinu zaliha. Organizacija koja planira zalihe trebala bi imati spremne zalihe kada dođe narudžba kako bi se isporuka obavila na vrijeme, no često se organizacije moraju odlučiti između postizanja isporuke na vrijeme ili postizanja ciljeva zaliha. Ciljevi zaliha većinom su vođeni nekakvim krovnim financijskim ciljem. Zadatak menadžera je odlučiti kako doći do željenog financijskog cilja i alocirati sredstva na takav način. Zadnja dva mjeseca u fiskalnoj godini posvećena su dostizanju financijskog cilja. Najsigurnije je reducirati najpokretnije zalihe jer se one na početku godine nadopunjuju i ne dolazi do stvarnog smanjenja ukupnog broja zaliha. Kada potražnja za određenim proizvodima počne padati tada je najbolje vrijeme da prodaja racionalizira portfelj proizvoda. Prodajnom osoblju vrlo često nije drago racionalizirati pojedine proizvode jer je teže postići prodajne ciljeve. Ukoliko je takva situacija, utoliko se ponuda pakiranja može racionalizirati što je također jedan od načina upravljanja zalihama kada se organizacije pripremaju za pad potražnje. Ako racionalizacija proizvoda ne uspije korisna je stvar povećati minimalnu količinu proizvoda koju kupac može naručiti, a pogotovo na manjim pakiranjima i proizvodima manjeg volumena. Proizvodnja takvih proizvoda postaje profitabilnija smanjujući opcije kupovine i povećanjem cijene, ali osobe zadužene za planiranje i upravljanje zalihama u organizaciji moraju biti toga svjesne kako bi se količina efikasno mogla nadopunjavati. Spomenuta teorija upravljanja zalihama u velikoj je mjeri upotrebljiva i za

upravljanje zalihama medicinskih pomagala. Kao još jedna alternativa racionalizaciji proizvoda povećanje je vremena isporuke za one manje pokretne proizvode. Troškovi držanja zaliha za kraću isporuku i nepredvidljivu potražnju ne rezultiraju uvijek sa povećanjem ukupne koristi za organizaciju. Povećanjem vremena isporuke za takve proizvode omogućuje efikasnije planiranje i upravljanje zalihama nakon što su narudžbe već napravljene. Puno je lakše na ovakav način upravljati sličnim zalihama jer se smanjuje ona početna neizvjesnost povezana sa potražnjom. Ako nije moguće povećati vrijeme isporuke, organizacija se može dogovoriti s kupcem da napravi dugoročniji plan narudžbi kako bi se organizacija mogla pripremiti na budućnost te sukladno tomu upravljati zalihama na pravilan način. U ovakvom načinu poslovanja najvažnije je stalno uspoređivati početnu prognozu i stvarno stanje narudžbi kako bi se osiguralo da odgovor na narudžbe bude što točniji. Na ovakav način, zalihe proizvoda neće mjesecima stajati u skladištu te će se samim time troškovi skladištenja i upravljanja zalihama smanjiti kao i mogućnost oštećenja, a kupci će biti sretni jer se vrijeme isporuke neće mijenjati (Cavangh, 2023).

Znati kako upravljati zalihama jedna je od najvažnijih stvari bilo koje organizacije koja se bavi prodajom fizičkih proizvoda. Upravo je jedna takva organizacija i Tiflotehna d.o.o. odnosno ekonomat u Hrvatskom savezu slijepih. Od pravovremene nabave proizvoda do prihvata proizvoda u skladište, skladištenja i prodaje, sve je to dio upravljanja zalihama. Od preusodne je važnosti sve korake obaviti dobro jer bilo kakva pogreška u ovom dijelu poslovanja može dosta negativno utjecati na troškove poslovanja. S druge strane, upravljanje zalihama bez pogrešaka može i dosta pozitivno utjecati na profit pa čak i smanjiti neke od nametnutih poreza. Upravljanje zalihama jedan je od glavnih zadataka odnosno procesa upravljanja lancima dobave. Dok upravljanje lancima dobave započinje sirovinama, upravljanje zalihama započinje nabavom materijala ili proizvoda koji su namijenjeni prodaji. Za manja trgovačka poduzeća upravljanje lancima dobave i upravljanje zalihama jedna su te ista stvar, no ako poduzeće krene rasti, potrebno je odijeliti ta dva pojma i baviti se svakim zasebno. Jedan je zaključak koji spaja cijelu priču oko upravljanja zalihama, a to je da bilo koje trgovačko poduzeće mora dobro upravljati zalihama kako bi preživjelo. Ako organizacije nemaju proizvoda na stanju koje mogu prodati i ako ne mogu pronaći proizvode koji fale, nemaju nikakvih prihoda. Loše upravljanje zalihama može u kratkom roku zavarati organizaciju. Nabavljaju se veće količine proizvoda, neka određena količina možda se i proda, a prihodi rastu, no u dužem roku će se tek pokazati stvarno stanje upravljanja zalihama. Najjednostavniji i najbolji način upravljanja zalihama jest



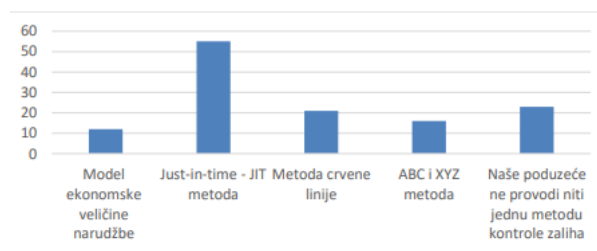
pratiti sedam koraka kojima je zagarantiran kvalitetan plan odnosno predložak upravljanja zalihama. Prvo treba odrediti na koji način se proizvodi nabavljaju i skladište. Skladištenje može biti interno ili eksterno i stoga je način upravljanja zalihama drugačiji. Nakon što je organizacija prošla prvi korak slijedi praćenje stanja zaliha, bilo putem nekakvih vlastitih tablica, alata poput MS Excel ili nekakvih plaćenih programa za praćenje stanja zaliha. Neki od podataka koje je korisno pratiti su oznaka zaliha, količina, mjesto skladištenja, informacije o dobavljaču, troškovi i maloprodajna cijena. Vrlo je teško pratiti zalihe po imenu stoga se uvodi određena oznaka zaliha. Važno je dobro komunicirati način određivanja oznaka zaliha te da svaka oznaka bude konzistentna s ostalima kako bi svaka osoba u organizaciji kada vidi oznaku mogla znati o kojemu proizvodu se radi. Organizacije koje skladište proizvode i materijale u svojim skladištima mogu organizirati mjesta skladištenja zaliha na način da svaka vrsta zaliha ima svoje mjesto. To mogu biti police, kutije ili što god organizacija odluči, no bitno je da su iste skupine proizvoda jedne kraj drugih kako bi se osobe zadužene za skladištenje i prodaju proizvoda mogle lakše i brže snaći. Takav način razmještaja odnosno uređenja skladišta pogotovo je pogodan za inventure na koje se onda zbog takvog načina čuvanja zaliha ne troši previše vremena. Predviđanje koliko zaliha je potrebno držati na stanju je ključno za upravljanje zalihama. Dobavljači koji isporučuju robu relativno brzo omogućavaju organizacijama da ne drže previše zaliha, a dobavljači koji robu isporučuju sporo ne ostavljaju organizacijama previše prostora osim da robu naručuju u većim količinama i povećavaju troškove skladištenja. Organizacije moraju pravilno i pravovremeno zabilježiti sve zalihe koje ulaze u skladište kako bi u svakom trenutku znali stvarno stanje zaliha i na temelju toga pravilno upravljati njima. I zadnji korak koji je potrebno pratiti je raditi inventure češće od jednom godišnje. Upravo se česte inventure čine kao gubitak vremena, no ako su prijašnji koraci zadovoljeni, česte inventure služiti će samo kao brza kontrola stanja zaliha kako se na kraju godine ne bi dogodio nesrazmjer između očekivanog i stvarnog stanja zaliha, jer se pogreška mogla dogoditi na samom početku, a otkrivena je tek na kraju godine. Ovakav način upravljanja zalihama osigurava sklad između očekivanog i stvarnog stanja zaliha kroz praćeno vremensko razdoblje koje najčešće iznosi jednu kalendarsku godinu (Fabregas i Main, 2022).

Kod upravljanja zalihama medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske važno je spomenuti da i održavanje medicinskih pomagala ulazi pod postkupovnu podršku. Ono je jednako važno kao i dizajn i dostupnost proizvoda. Za razliku od farmaceutskih proizvoda, medicinska pomagala zahtijevaju održavanje. Ekonomat mora nuditi održavanje medicinskih

pomagala ukoliko ih želi prodavati odnosno ukoliko žele biti najveći distributer medicinskih pomagala za slijepe osobe. Većina ortopedskih odnosno medicinskih pomagala ima vijek trajanja kao i propisani interval održavanja kojeg se ekonomat kao odjel nabave i prodaje u organizaciji koja se bavi osjetljivim pitanjima mora pridržavati. Podaci govore kako 46% kupljenih medicinskih pomagala u nekom trenutku posjeduje kvar iz nekog nepredviđenog razloga, 32 % zbog fizičkih oštećenja i visokih napora, a 8% zbog kvara na bateriji. Veliku većinu spomenutih problema ekonomat bi trebao riješiti u najkraćem mogućem roku ili imati zamjensko pomagalo dostupno dok se kvarovi odnosno problemi ne saniraju jer su upravo medicinska pomagala od krucijalne važnosti u životu jedne slijepe osobe. Ti podaci samo pokazuju koliko je upravljanje zalihama medicinskih pomagala važno (Jamshidi, Abbasgholizadeh i Ait-kadi, 2014).

Na uzorku od 127 poduzeća u Republici Hrvatskoj ustanovljeno je da velik broj promatranih poduzeća provodi politiku upravljanja zalihama, no također je ustanovljeno da ih većina koristi metodu Just in time što je dosta rizično za menadžment i upravu poduzeća odnosno organizacije. Just in time metoda znači da se održavaju minimalne ili nulte zalihe odnosno da zalihe trebaju biti raspoložive upravo u trenutku prodaje. Cilj metode Just in time upravo je u tome da se maksimizira efikasnost proizvodnje te da se minimiziraju troškovi držanja zaliha. Ova metoda koristi se u većini organizacija u hrvatskoj upravo iz razloga da se količina osigura u kratkom roku, da se standardizira kvaliteta i da angažiranost radnika bude fleksibilna, stoga se vrlo često događa redizajn tvornica i ugovori s radnicima se često mijenjaju. Ako informacijska programska podrška nije dobro razvijena unutar organizacije prema načinu poslovanja vrlo je teško koristiti just in time metodu pa čak i pogrešno kao što je od presudne važnosti i dobar odnos s dobavljačima jer bez toga just in time metoda ne može postojati. Takva metoda ima jednu ogromnu prednost, ako izuzmemo rizičnost same metode, a to je upravo smanjenje potrebe za velikim skladištima što uvelike reducira troškove skladištenja i držanja velikog broja zaliha pa na takav način utječe i na smanjenje poreza. Menadžment nije jedini koji mora poznavati načine upravljanja zalihama i stanje zaliha u organizaciji, potencijalnim investitorima također je bitno znati kako organizacija u koju bi htjeli ulagati upravlja zalihama jer upravo zalihe predstavljaju vrijednost poduzeća. Zalihe su također, gledajući bilancu poduzeća, najveća stavka materijalne imovine. Strategije upravljanja zalihama ovise uvelike o industriji. Naftna industrija ima mogućnost držanja velike količine nafte zbog prirode industrije i načina poslovanja pa organizacije koje se bave naftom mogu čekati dok se potražnja ne

poveća. Za organizacije koje su u industrijama koje se bave proizvodnjom, nabavom i prodajom kvarljive robe, od hrane pa do medicinskih pomagala, držanje velike količine zaliha može biti pogubno jer je potražnja za takvim proizvodima vremenski osjetljiva. Druga metoda, uz prije spomenutu ABC analizu, koja se najviše koristi u hrvatskim organizacijama je ekonomična veličina narudžbe. Trošak narudžbe dobije se iz umnoška godišnje narudžbe i troška po jednoj narudžbi, a zavisni troškovi tako da se pomnože prosječna razina zaliha i godišnji zavisni troškovi po jedinici. Ova metoda primjenjiva je samo u slučaju ako ne postoji alternativa, ali velik se postotak organizacija u Hrvatskoj koristi ovom metodom bez obzira na alternative (Nakić, Stipić i Milinković, 2020).



Slika 2 - Korištenja tehnika kontrole troškova – zaliha (Nakić, Stipić i Milinković, 2020).

Istraživanje iz 2015. koje su proveli Naliaka i Namusonge pokazalo je da upravljanje zalihama povećava konkurentsku prednost poduzeća. Ne bilo kakvo upravljanje naravno, već kvalitetno upravljanje zalihama. Organizacije se mogu puno kvalitetnije natjecati na tržištu i ispunjavati potrebe kupaca na vrijeme. Kvalitetno upravljanje zalihama diferencira takve organizacije od ostalih na tržištu. Takvo poslovanje omogućuje samo rast u dugom roku, jer se drži samo potreban broj pravih zaliha, na pravom mjestu u pravo vrijeme i po optimalnom trošku. U najvećem broju slučajeva gdje su odluke povezane s upravljanjem zaliha bile efektivne modeli upravljanja zalihama koje su organizacije razvijale i implementirale bili su orijentirani na veličinu zaliha i vrijeme. Autori članka „The impact of inventory management practice on firms` competitiveness and organizational performance“ prikazali su kako su pojmovi upravljanje zalihama, konkurentska prednost i organizacijski rezultati usko povezani (Atnafu i Balda, 2018).

Gotovo sva literatura koja se bavi temom upravljanja zalihama koristi minimiziranje troškova i maksimiziranje profita kao glavne kriterije. Uz ta dva kriterija, još jedan često spominjani kriterij je zadovoljenje potreba kupaca. Ako upravljanje zalihama ne utječe na prihod, vodeći se spomenutim kriterijima, radi se na obnavljanju zaliha. Pitanje „Koliko organizacija treba

držati zaliha?“ temeljito je proučavano u mnogobrojnoj literaturi, no mišljenja su stručnjaka podijeljena. Zalihe su istovremeno i obveza, ali i imovina. Previše zaliha zauzima prostor, stvara opterećenje na financijske rezultate, povećava se mogućnost oštećenja te vodi ka gubitku, a pak premale zalihe znače i nemogućnost prodaje pa prihodi ne mogu rasti. I premale i osobito prevelike zalihe mogu biti pokazatelj nepažljivog i neefikasnog upravljanja organizacijom, što zbog lošeg prognoziranja, a što zbog krivog alociranja resursa i nedovoljne pažnje prema procesima i postupcima u poslovanju (Koumanakos, 2008).

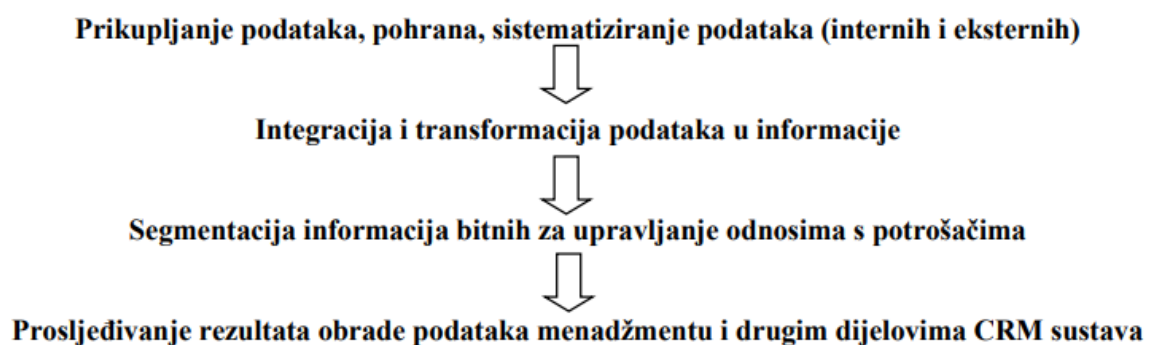
Ne istražujući upravljanje zalihama nikada ne bismo pomislili da ono može imati utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika. Provedena je studija u dvije faze o tome kako upravljanje zalihama može utjecati na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. U prvoj fazi analizirane su metode upravljanja zalihama, a uz to su prikupljeni podaci o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika i analizirani su. Nakon provedbe prve faze, započela je druga faza. Predstavljen je novi model upravljanja zalihama te je odgovornim zaposlenicima dano vremena da se priviknu na novi sustav, aktivno ga koriste i prepoznaju svoj utjecaj u poboljšavanju sustava upravljanja zalihama te je ponovno provedena anketa o motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika. Nova anketa koja je provedena u drugoj fazi pokazala je značajan rast u zadovoljstvu i motivaciji odgovornih zaposlenika, ali i onih koji su u bilo kojoj mjeri sudjelovali u testiranju i optimizaciji novog sustava upravljanja zalihama. Niti u jednom trenutku zadovoljstvo kupaca nije bilo upitno niti zanemareno. Ovo također pokazuje da kada se zaposleniku da odgovornost, motivacija za rad mu raste više nego kada bi radio repetitivne poslove koje mu je menadžment dao kao gotovo rješenje (Tomašić, Jurčević i Peraković, 2013).

Zalihe postoje ili se događaju zbog razlika u ponudi i potražnji. Različite zalihe nalaze se kod dobavljača, proizvođača i distributera kao i kod prodavatelja. To su zalihe sirovina, zalihe materijala, zalihe poluproizvoda i proizvoda, dijelova kao i zalihe trgovačke robe. One su jedan od glavnih izvora troškova unutar organizacije, ali i prihoda. Gubici od 1% od prodaje u maloprodaji na zalihama smatraju se dobrim, no u većini slučajeva oni su 3 i više posto. Neka su istraživanja o kojima govore Raman, DeHoratius i Ton u svom članku „The Missing Link in Retail Operations“ pokazala da vodeći maloprodajni lanci gube od 10 do 25% dobiti zbog nekvalitetnog upravljanja zalihama. Kao što je u radu spominjano, postoje mnogi modeli upravljanja zalihama. Oni se dijele na tradicionalne i suvremene modele upravljanja zalihama. Tradicionalni modeli su Model za utvrđivanje optimalne količine narudžbe, model zaliha sa konstantnom potražnjom i fiksnim vremenskim razdobljem i model ekonomične količine

nabave. Suvremeni modeli su sustav Just in time, planiranje potreba za materijalom i planiranje i kontrola zaliha na osnovi tržišnih uvjeta distribucije. I tradicionalni, ali i suvremeni modeli imaju svojih prednosti i mana. Ne mogu se svi primijeniti u sve organizacije kao što se ne može primijeniti niti isti način upravljanja lancima dobave. Organizacije odnosno osobe unutar organizacija odgovorni za upravljanje zalihama trebaju istražiti sve modele te primijeniti onaj model koji najbolje odgovara njihovoj organizaciji. To je onda recept za uspjeh i kvalitetno upravljanje zalihama (Pupavac, 2011).

### 2.3 Digitalizacija procesa upravljanja zalihama medicinskih pomagala

Optimizacija procesa upravljanja zaliha znači prilagoditi proces proizvodnje potrebama krajnjih kupaca. U suvremenoj maloprodaji gdje je prisutna visoka konkurencija, držanje zaliha koje nisu konkurentne može odvesti organizaciju prema propasti. Organizacije koje se bave maloprodajom i veleprodajom proizvoda pa tako i medicinskih pomagala teže optimizaciji zaliha. Danas je to vrlo teško postići bez suvremenih alata odnosno bez digitalizacije. Jedan od sveprisutnih alata je CRM. Novi moderni i tehnološki napredni alati pružaju ogroman potencijal organizacijama. Praćenje potražnje potrošača za nekim proizvodima u domeni je CRM sustava. Podaci koje CRM nudi odnosno podaci dobiveni iz CRM sustava osnova su za upravljanje zalihama. CRM sustavi nisu gotovi sustavi i treba ih prilagoditi organizaciji, no ako se prilagode dobro, od iznimne su koristi osobama koje se bave potrošačkim preferencijama i upravljanjem zalihama. CRM sustave nije komplicirano koristiti, a savezu slijepih mnogo bi koristili iz razloga jer imaju puno članova i većina njih imaju slične potrebe. Analitičkom obradom podataka dobivenih iz CRM sustava može se obavljati sukcesivno istraživanje tržišta. Analitička obrada podataka obavlja se kroz analitički CRM (Dukić, Martinović i Dukić, 2015).



Slika 3 - Prikaz analitičkog CRM-a (Dukić, Martinović i Dukić, 2015).

Analizirajući digitalnu transformaciju omogućava se određivanje koji dio poslovanja će biti riješavan tradicionalnim načinom, a koji će biti prioritet za digitalizaciju. Digitalna transformacija promijenit će predefinirane ciljeve u kratkom i dugom roku i pokušati riješiti najhitnije probleme u organizaciji koja se bavi prodajom i nabavom medicinskih pomagala. Prije implementacije digitalnih alata morat će se procijeniti struktura, operativna dinamika, podjela rada i lanac vrijednosti. U kontekstu digitalizacije upravljanja zalihama ovo znači da će se analizirati kako digitalne tehnologije mogu unaprijediti procese upravljanja zalihama. To uključuje primjenu alata kao što su pametna skladišta, automatizirani sustavi praćenja i analitika podataka za bolje praćenje i predviđanje potreba za zalihama. Također, regulatorna tijela mogu imati ulogu u usvajanju propisa koji promiču digitalne tehnologije za učinkovito upravljanje zalihama i osiguravanje usklađenosti s novim zahtjevima. Sveukupno, digitalna transformacija u upravljanju zalihama podrazumijeva iskorištavanje digitalnih tehnologija za poboljšanje procesa i postizanje veće učinkovitosti u praćenju, upravljanju i optimizaciji zaliha (Baskerville, Capriglione i Casalino, 2020).

Unatoč brojnim istraživanjima i dostupnosti tehnologije, digitalna transformacija još je na početku, a pogotovo u manje razvijenim zemljama i zemljama u razvoju. Digitalna transformacija ne ovisi samo o mogućnostima i strategiji organizacije već i o dostupnosti tehnologije u vremenu i na tom prostoru. Prilikom digitalne transformacije potrebno je napraviti istraživanje tržišta na sličnim organizacijama koje su primijenile digitalnu transformaciju kako bi se slične prakse mogle efikasnije implementirati i izbjeći neke nenadane troškove koji bi mogli nastati zbog nepoznavanja načina implementacije i korištenja te potrebe za tehnologijom uopće (Kraus, Durst, Ferreira, Veiga, Kailer i Weinmann, 2022).

Pojavom pandemije koronavirusa pokazala se razlika između tradicionalnih organizacija i tehnološki zrelijih organizacija koje su se okrenule prema digitalizaciji. Digitalno zrelije organizacije prepoznaju da su vanjske promjene uvijek prisutni aspekt poslovanja i osigurale su se kako bi mogle brzo strateški odgovoriti na takve situacije. Pandemija koronavirusa istaknula je potrebu za organizacijskom fleksibilnošću, ali i puno prije pandemije koronavirusa dešavale su se mnogobrojne nepredviđene situacije i organizacije bi u svakom trenutku trebale biti spremne na nepredviđene situacije. Također su i prirodne katastrofe moguće kao što su potresi i poplave što također može utjecati na organizacije ako nisu pripremljene, a najbolja priprema je kada unatoč prirodnim katastrofama ili pandemiji one mogu nastaviti poslovati. Postizanje digitalne zrelosti organizacije obuhvaća cijelu organizaciju, od ljudi, procesa, komunikacije pa

do opreme i programske podrške koju organizacija koristi. Ako postizanje digitalne zrelosti predstavlja strateški cilj, jasno je da to nije kratkoročna aktivnost. Kada se prvi put pojavila pandemija koronavirusa mnogobrojne su organizacije otkrile da nemaju rješenje za održavanje sastanaka ako nisu uživo, da posjeduju sustave kojima se može, vjerojatno zbog sigurnosnog rješenja, pristupiti samo na lokaciji organizacije, da imaju statičnu radnu snagu i organizacijske strukture i da mnogi zaposlenici nemaju vještine niti mentalitet kako bi radili od kuće. Bez tih temelja ili bez razmatranja istih, niti jedna organizacija se ne može smatrati digitalno zreloom. Programima digitalne transformacije pokušava se donijeti učinkovitost i produktivnost. Digitalna transformacija također uključuje tendenciju prema mekšim vještinama, uključujući veće dijeljenje informacija, otvorenost i transparentnost (Fletcher i Griffiths, 2020).

Postoji još načina na koji organizacije mogu implementirati digitalizaciju unutar svoga poslovanja. Jedan od njih je mobilno plaćanje. Ključni faktori za uspjeh poslovanja organizacija koje se bave nabavom i prodajom medicinskih pomagala, a koriste usluge pružatelja mobilnih usluga za plaćanje, s jedne je strane privlačenje dovoljnog broja korisnika, a s druge njegovanje odnosa s korisnicima. No međutim pretjeran rast u ranoj fazi može imati suprotan učinak. Stoga je važno uskladiti rast u početnom razdoblju koje se ponekad naziva i faza paljenja. U kontekstu prodaje i nabave medicinskih pomagala, mobilne platforme za plaćanje mogu imati značajnu ulogu. Ove platforme omogućuju brzu i sigurnu elektroničku transakciju između kupaca i prodavatelja medicinskih pomagala. Korisnici mogu lako pronaći i kupiti potrebne proizvode putem mobilnih aplikacija i web sučelja, a prodavatelji mogu jednostavnije primiti plaćanja, obrađivati plaćanja i upravljati zalihama i narudžbama. Kroz takve platforme, kupci mogu pronaći najbolje ponude, uspoređivati cijene proizvoda, a mogu i pogledati te pročitati recenzije drugih korisnika kako bi lakše donjeli odluku o nabavi određenog medicinskog pomagala. Također, mobilne platforme za plaćanje mogu olakšati nabavu medicinskih pomagala za zdravstvene ustanove i organizacije. Uz pomoć tih platformi, zdravstveni radnici mogu jednostavno naručiti potrebna pomagala, pratiti status narudžbi i olakšati si financijske transakcije. Ovo može poboljšati učinkovitost i brzinu nabave medicinskih pomagala, što je posebno važno u hitnim situacijama. Ukratko, mobilne platforme za plaćanje mogu biti korisne u prodaji i nabavi medicinskih pomagala omogućujući brze, sigurne i učinkovite transakcije između kupaca i prodavača te olakšavajući proces nabave za zdravstvene ustanove i organizacije (Jocevski, Ghezzi i Arvidsson, 2020).

Uz usluge mobilnog plaćanja organizacije koje se bave prodajom medicinskih pomagala mogu predlagati registriranje kupaca na platformu. Registracija korisnika može biti korisna prodavateljima medicinskih pomagala iz nekoliko razloga, jedan od njih je taj da zahtjevi za registraciju odvajaju nenovčane troškove kupovine od same odluke o kupovini. To omogućava prodavateljima povećanje profita jer se informacije o karakteristikama proizvoda i cijene otkrivaju prije, a ne tijekom procesa kupnje. Kupci mogu na aplikaciji pregledati proizvod koji ih zanima, primiti elektroničku poruku sa nekim personaliziranim sadržajem o karakteristikama proizvoda i cijenom jer prilikom registracije moraju pružiti neke osobne podatke koji ih izdvajaju od drugih korisnika te mogu donjeti odluku puno prije same kupovine što skraćuje vrijeme boravka i odlučivanja u poslovnici te povećava potencijalne šanse kupovine proizvoda. Spomenuti razlozi prikazuju potencijalne prednosti digitalizacije organizacija koje se bave nabavom i prodajom medicinskih pomagala kao što je ekonomat odnosno Tiflotehna d.o.o (Morath i Münster, 2017).

### **3. Predviđanje potreba slijepih osoba za medicinskim pomagalicima**

Kako organizacije moraju predviđati potrebe i brinuti za svoje potrošače tako i ekonomat mora misliti na svoje članove i predviđati njihove potrebe kako bi svi zahtjevi mogli biti ispunjeni na vrijeme i naravno kako ne bi postojali viškovi koji se ne mogu niti vratiti niti prodati.

#### **3.1 Briga o slijepim osobama**

Briga o osobama s invaliditetom je vrlo bitna upravo iz razloga što na svijetu postoji 2,5 milijardi osoba kojima je potrebna neka vrsta medicinskih pomagala, od invalidskih kolica do slušnog aparata. Šokantno je saznanje da 40% osoba nema pristup pomagalicima. Takav podatak bi nas s ljudske strane trebao zabrinuti i alarmirati da se nešto treba promijeniti. Najveći problem u tom svemu je taj da je veliki postotak djece rođeno sa invaliditetom ili se razbolilo u dječjim godinama. 10% osoba s invaliditetom u svijetu su djeca koja imaju cijeli život pred sobom. Tehnologija i medicinska pomagala pomažu osobama s invaliditetom u cijelom svijetu i olakšavaju im život, no osobama koje nemaju pristup pomagalicima mnogo je teže. Medicinska pomagala i slična tehnologija pružaju djeci mogućnost obrazovanja, mladim ljudima i ljudima u srednjim godinama mogućnost zaposlenja kao i interakcije s drugim ljudima, a starijim ljudima vraća dostojanstvo i neovisan život. Dva su veća razloga zašto osobe s invaliditetom nemaju pristup medicinskim pomagalicima. Informacije o dostupnosti pomagala nisu jednako



dostupne osobama u razvijenim i nerazvijenim zemljama. Zemlje u kojima su savezi osoba s invaliditetom razvijeni ili je briga o osobama s invaliditetom jedna od važnijih zadaća državnog uređenja informacije o pomagalima kao i sama pomagala relativno su dostupna, a za većinu pomagala osobe s invaliditetom ne moraju plaćati iz svog džepa što je zapravo drugi najveći razlog nedostupnosti medicinskih pomagala osobama s invaliditetom. Većina osoba s invaliditetom upravo zbog bolesti nije radno sposobna, stoga im je vrlo teško plaćati za određena pomagala koja nisu nimalo jeftina, a pogotovo u zemljama trećeg svijeta gdje su prihodi minorni ili se moraju financijski oslanjati na članove obitelji što nikome nije drago. Dokaz razlike između razvijenih i nerazvijenih zemalja je u tome da je u nerazvijenim zemljama dostupnost asistivnoj tehnologiji i medicinskim pomagalima samo 3% dok je u razvijenim zemljama dostupnost 90%. Izvještaj Svjetske zdravstvene organizacije prikazuje predviđanje da će se u narednih 30 godina broj osoba kojima je potrebna asistivna tehnologija i medicinska pomagala povećati za milijardu s obzirom na starenje populacije i porast slučajeva nezaraznih bolesti. Pristup asistivnoj tehnologiji mogao bi biti poboljšan kroz obrazovanje i treninge, zdravstvenu i socijalnu skrb, pomoć u osiguravanju medicinskih pomagala kroz razne udruge preko države, kroz povećanje i diverzifikaciju kapaciteta radne snage i ulaganjem u istraživanje i razvoj te inovacije. Povećanje javne svijesti postiglo bi se shvaćanje ljudi u postojanje velikog problema. Prikazivanje djece kojima postojeći sustav ne dopušta ili im otežava školovanje i normalnu, zdravu interakciju s drugom djecom niti im dopušta da razviju svoj puni potencijal. Stigmatiziranje bi se svelo na minimum jer bi ljudima bilo mnogo jasnije kroz što te osobe moraju prolaziti i koliko im je bez asistivne tehnologije, medicinskih pomagala i ljudske interakcije teško živjeti kako bi trebali i mogli živjeti. Medicinska pomagala i asistivna tehnologija su osobama s invaliditetom sredstvo kojim oni žive i sudjeluju u životu na jednakoj osnovi s drugima. Uz slabu ili nikakvu dostupnost pomagala i tehnologije osobe riskiraju glad, izolaciju, siromaštvo, trpe isključenost i ovise o obitelji i prijateljima koliko god bi htjeli biti neovisni. Djeci s invaliditetom je pristup pomagalima i asistivnoj tehnologiji ključan korak za razvoj. Omogućava im pristup obrazovanju, bavljenju sportom i svakodnevnim aktivnostima, a kako rastu priprema ih za zapošljavanje kako se njihovi vršnjaci pripremaju. Djeca u tom slučaju nisu isključena i žive normalan život kao i njihovi vršnjaci. Kroz život i rast potrebno je pomagala sustavno prilagođavati i mijenjati kako bi mogla efikasno koristiti osobi s invaliditetom u svakom trenutku života, a pogotovo do 20. godine kada djeca rastu i imaju najveću potrebu za mijenjanje i prilagođavanje medicinskih pomagala kao što su invalidska kolica, štap za slijepe osobe, naočale, slušni aparatići i mnoga slična pomagala koja moraju biti

drugačija za svaku individualnu osobu s invaliditetom. Omogućavanje bolje pristupačnosti kvalitetnim i sigurnim asistivnim tehnologijama i medicinskim pomagalima smanjuje državne potpore i bolničke kapacitete smanjujući zdravstvene i socijalne troškove te također pomaže i povećava produktivnost radne snage što naposljetku potiče ekonomski rast (UN, 2022).

Najmanje 2,2 milijarde ljudi ima nekakvo oštećenje vida. Oštećenje vida na blizinu ili daljinu samo su neki od oštećenja vida, ali najmanje se kod 1 milijarde ljudi mogao spriječiti gubitak vida pravovremenom reakcijom. Oštećenja vida mogu utjecati na sve dobne skupine, ali većina osoba s oštećenjem vida i potpuno slijepih osoba je starije od 50 godina. Postoji značajna varijacija u uzrocima gubitka vida između nerazvijenih i razvijenih zemalja. U razvijenim zemljama dostupnost usluga za očnu njegu i stručnost oftalmologa na nemjerljivo su višoj razini u odnosu na nerazvijene zemlje. Katarakta<sup>1</sup> je najveći uzrok sljepoće u nerazvijenim zemljama dok su glaukom<sup>2</sup> i starosna makularna degeneracija<sup>3</sup> češće u razvijenim zemljama. Kod djece također postoji razlika između razvijenih i nerazvijenih zemalja. U nerazvijenim zemljama vodeći je uzrok urođena katarakta, a u razvijenim zemljama je to najčešće retinopatija<sup>4</sup> prerano rođenih. Svjetska zdravstvena organizacija pokušava različitim intervencijama sprječavati sljepoću kroz rad sa državama članicama i drugim partnerima te integraciju njege očiju u zdravstveni sustav kroz implementaciju različitih tehnologija i alata. Neke je očne bolesti moguće izliječiti, ali neke nažalost nije. Svaka očna bolest zahtjeva pravovremenu reakciju. Većina zahvata i prevencija očnih bolesti među najjeftinijim su zdravstvenim pothvatima, stoga čudi podatak da je 1 milijarda očnih bolesti moglo biti spriječeno ili izliječeno (WHO, 2022).

Jedan od alata povećanja javne svijesti je obilježavanje međunarodnog dana. Kako bi se pokazalo slijepim osobama da su jednako važne kao i sve ostale osobe na ovome svijetu i kako bi se povećala svijest kod ljudi da oko nas postoje osobe koje imaju bolesti očiju u manjoj ili većoj mjeri, bilo slabovidne ili slijepe osobe. Takve osobe trebaju ljudsku pomoć i razumijevanje, no to ne smijemo miješati sa milostinjom i žalovanjem, stoga se 15. listopada svake godine obilježava Međunarodni dan bijelog štapa. Postoje mnogobrojne udruge koje se

---

<sup>1</sup> Katarakta ili mrena na oku je zamagljenje prirodne očne leće što može dovesti do potpunog gubitka vida ako se ne liječi na vrijeme

<sup>2</sup> Glaukom je bolest propadanja vidnog živca i živčanih vlakana mrežnice najčešće povezan sa povišenim intraokularnim tlakom

<sup>3</sup> Starosna makularna degeneracija (SMD) je vodeći uzrok slabljenja vida u starijih osoba.

<sup>4</sup> Retinopatija prerano rođenih je bolest mrežnice koja je uzrokovana dezorganiziranim rastom retinalnih krvnih žila koje svojim uraštanjem u staklovinu dovode do ožiljkavanja mrežnice i, konačno, do njezinog odvajanja. Ova bolest može biti blaga i spontano zacijeliti, ali u najtežim slučajevima vodi sljepoći.

bave brigom o osobama s invaliditetom, a jedna od njih je Zaklada Čujem, vjerujem, vidim. Zaklada se brine o djeci i mladima s invaliditetom kako bi dobili neometan pristup obrazovanju i literaturi duhovnog i drugog sadržaja. U Hrvatskoj trenutno nije dobra situacija osoba s invaliditetom što kazuje podatak da je u Bosni i Hercegovini veći dodatak za tuđu njegu i pomoć, a mnogo je ekonomski nerazvijenija zemlja u odnosu na Hrvatsku. U Zagrebu je bila puno bolja situacija u odnosu na ostatak Hrvatske jer je prošla vlast ulagala mnogo truda i novaca kako bi smanjila jaz u mogućnostima koje ima ostatak populacije u odnosu na osobe s invaliditetom. Osobe s invaliditetom nisu osobe s posebnim potrebama. Čitanje je ljudska potreba koju ima svatko od nas, stoga je taj pristup pogrešan. Takve osobe često se moraju truditi više od ostalih, ulagati puno veće napore u nešto što nekome ne predstavlja nikakav problem kako bi dokazale ravnopravnost. Svatko u odnosu prema osobama s invaliditetom može primijeniti sljedeće: „Kao prvo i najvažnije imati u vidu da se prvenstveno radi o osobi koja ima dostojanstvo kao i svaka druga osoba i da je jednaka svakoj drugoj osobi. Ako je potrebna određena pomoć, tada ju treba pružiti na način na koji to želi osoba kojoj se pomaže, i to je osnovno pravilo kod pristupa, komunikacije i pružanja potpore i pomoći općenito osobama s invaliditetom. Jednostavno, uvijek treba pitati: Kako Vam mogu pomoći? Ako je pomoć potrebna.“ Slijepi osobe bave se sportom kao i ostatak populacije. Postoje sportovi prilagođeni slijepim osobama. Sport pomaže u socijalnoj interakciji i u tome da se osobe s invaliditetom osjećaju prihvaćeno. Sportovi koji su prilagođeni slijepim osobama su goalball, pikado, kuglanje, šah te određeni atletske sportovi. Zaklada Čujem, vjerujem, vidim i Hrvatski savez slijepih organiziraju raznorazna Hodočašća i putovanja za slijepi osobe, osobe s invaliditetom i njihovu pratnju, no može sudjelovati bilo tko te na takav način osiguravaju da osobe s invaliditetom ne budu isključene iz takvih iskustava koja su mnogima želja. A što se tiče obrazovanja, djeci se putem natječaja dodjeljuju pomagala koja im pomažu pri učenju i tako nesmetano mogu uživati u školskim aktivnostima. U Hrvatskoj postoji oko 12 000 do 13000 osoba koje imaju problem sa vidom. U odnosu na ukupno stanovništvo to nije velik omjer, no poprilično je velika brojka kada se zasebno promatra. Udruge za slijepi pružaju pomoć slijepim i slabovidnim osobama širom svijeta. To su dobrovoljna udruživanja sa svrhom pomaganja slijepim i slabovidnim osobama bez stjecanja dobiti. Udruge pružaju pomoć i podršku u svim aspektima života, od socijalne i zdravstvene zaštite preko školovanja do rehabilitacije i pomoći u stjecanju stambenog pitanja i zbrinjavanja (Hrkač, 2017).

Medicinska pomagala koje slijepe osobe koriste u svakodnevnom životu i koje im u njemu pomažu nazivaju se tiflotehnička pomagala. Posebno su izrađena i prilagođena za korištenje od strane slijepih i slabovidnih osoba. Takva pomagala slijepima pomažu kroz auditivna i taktilna. obilježja. Neka od pomagala koja slijepim osobama mogu biti uvelike korisna su bijeli štampovi, govorni satovi, taktilni satovi, diktafoni, školski pribor, programska podrška za računala i mobitele, povećala, pomagala za kuhinju, sportska oprema i društvene igre te još mnogo toga. Ta pomagala pomažu slijepim osobama da mogu obavljati funkcije kao i osobe koje se sa svojim očima mogu samostalno i bezuvjetno koristiti (Tiflotehna, 2023).

Zakonom je propisano da svaki član društva ima pravo na pristup informacijama. Slijepa djeca htjela bi moći čitati slikovnice i knjige kao i njihovi vršnjaci. U tome im može pomoći prva dječja knjižnica za slijepe u Hrvatskoj. Knjižnica je nastala iz razloga što je postojao manjak literature prilagođene slijepoj i slabovidnoj djeci. Knjižnica može biti pravi primjer i putokaz drugima kako ne treba puno da se pomogne ljudima kojima je potrebna pomoć. 1837. godine Brailleovo pismo postalo je službeno pismo za slijepe. Tada počinje sustavno opismenjavanje slijepih osoba. 1950. godine je na UNESCO-voj konferenciji dogovoreno ujednačeno korištenje Brailleovog pisma. Brailleovo pismo razvija se i prilagođava i danas ovisno o novim tehnološkim trendovima. Prva knjižnica za slijepe osnovana je u Londonu krajem 19. stoljeća. U Hrvatskoj je s prepisivanjem knjiga na Brailleovo pismo započeto u dvadesetim godinama prošlog stoljeća što je poslužilo za osnivanje Republičke knjižnice u sustavu Hrvatskog saveza slijepih, a knjižnica kakvu danas poznajemo osnovana je 2000. godine, no idalje postoji nedostatak dječje literature za čitanje u slobodno vrijeme. Ne tako davno obrazovanje djece sa oštećenjem vida odvijalo se u specijaliziranim institucijama, a pojavom reforme o inkluzivnom obrazovanju u Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, slijepa i slabovidna djeca aktivno sudjeluju u svim dijelovima redovnog obrazovanja. Tada se nastavni proces počeo mijenjati pa se počelo raditi na svijesti o koristi čitalačkih navika i kod slijepe djece. Prva dječja knjižnica za djecu s oštećenjem vida osnovana je u Pećinama u Rijeci u sklopu osnovne škole. Naglasak unutar knjižnice za djecu s oštećenjem vida bio je na taktilnim slikovnicama iz razloga jer za djecu s oštećenjem vida ona predstavlja izvor koji je bogat informacijama. To je bila inicijativa radi koje su se mnoge knjižnice u Hrvatskoj uključile u proces nabave i tiskanja taktilnih slikovnica za djecu jer je potražnja naglo porasla. Taktilna je slikovnica ona slikovnica gdje su i tekst, ali i slike prilagođene dodiru. Vizualna informacija nije doslovno prevedena u taktilnu jer postoje pravila po kojima se slika prilagođava individualnom korištenju djece s

oštećenjem vida. Taktilna slikovnica nije samo štivo za dijete već i izvor različitih spoznaja kojih djeca s oštećenjem vida nisu trenutno svjesna, kao što je usporedba veličine nebeskih tijela koju kroz taktilnu slikovnicu mogu spoznati. Pojavio se problem pojavom pandemije koronavirusa. Knjižnice su digitalizirale svoje usluge, no to nije pogodovalo slijepoj i slabovidnoj djeci jer se gubi upravo ta spoznaja koju djeca dobivaju dodirom. Kreativnost je bila od presudne važnosti te su djeci svaki dan bile puštane kazališne predstave i sličan sadržaj kojim su se prevladala ta teška i neizvjesna vremena (Milković i Šupe, 2022).

U jednom istraživanju Opće bolnice Karlovac pokušale su se pronaći razlike u stavovima slijepih osoba i zdravstvenih djelatnika o statusu slijepih osoba u društvu. Istraživanje je provedeno na 100 zdravstvenih djelatnika i 50 slijepih i slabovidnih osoba na području Karlovačke županije. Na kraju istraživanja proizašli su zaključci da slijepe osobe ne mogu trenutno imati normalan život kao i potpuno zdrave osobe. Kao što je navedeno u ovome poglavlju medicinska odnosno tiflotehnička pomagala potrebna su slijepim i slabovidnim osobama. Neka od takvih pomagala od iznimne su važnosti slijepim osobama koje boluju recimo od dijabetesa kao što je govorni mjerač glukoze. Takvo pomagalo izrazito je skupo te ga dosta slijepih osoba ne može sebi priuštiti, a ne ide preko HZZO sufinanciranja. Moderna tehnologija može biti dvosjekli mač. S jedne strane uvelike pomaže slijepim osobama da se prilagode današnjem životu, a s druge strane zbog moderne tehnologije tradicionalna zanimanja za slijepe polako prestaju postojati (telefonist i upravni administrator). Istraživanje je pokazalo da nezaposlenost odnosno nemogućnost zaposlenja povećava mogućnost depresije. Kod zapošljavanja slijepih osoba postoji problem da zapravo ne postoji zakonski propisano prilagođavanje radnog mjesta od strane poslodavca prema slijepoj osobi pa se gubi ravnopravnost slijepe osobe s ostalim zaposlenicima. Vinko Bek je specijalizirana ustanova za obrazovanje slijepih osoba. Tamo djeca dobiju sve potrebno za integraciju u suživot sa ostalima, no ipak je bolje da obrazovanje dobiju u redovnim ustanovama gdje ih se otpočetak pokušava učiniti ravnopravnima. Neki profesori sposobni su prilagoditi svoju nastavu slijepoj djeci, no neki jednostavno ne mogu pa tu također nastaje problem. Potrebno je da dijete koje ima oštećenje vida sjedi u prvoj klupi, sadržaj koji se predaje treba biti obrazlagan jasno i glasno te opisujući slike i ono što se piše na ploču, a možda najvažnije je osigurati individualni materijal kao i izdvojiti individualno vrijeme za slijepu osobu što neki profesori mogu smatrati gubitkom vremena, no slijepoj djeci to je potrebno kako bi mogla imati život na razini ostalih ljudi u društvu (Keserović i Rožman, 2013).

Slijepim osobama u bolnicama mnogo pomaže kada ne moraju nekoga od obitelji ili prijatelja tražiti da ih prati na preglede. Kada u bolnici postoji osoba koja može pomoći, olakšan im je pristup zdravstvenim sadržajima. Osoba koja pomaže mogla bi slijepu osobu odvesti do čekaonice, objasniti postupak čekanja i pregleda, reći koji zadatak slijepa osoba ima na pregledu i kako dobiti i doći do nalaza. Takav način odnosa prema slijepim osobama u zdravstvenim ustanovama donio bi veliki pomak u brizi za slijepce i slabovidne osobe u pogledu poboljšanja pristupa slijepih osoba zdravstvenoj njezi (Cupples, Hart, Johnston i Jackson, 2012).

Što se zanimljivosti na svjetskoj razini tiče, postoje moderne tehnologije koje mogu pomoći slijepima da se osjećaju kao da vide. Svake godine na tržište dolaze novi proizvodi. Slijepce osobe uz pomoć nekih od tih proizvoda mogu osjetiti okolinu kao da ju gledaju svojim očima. BrainPort V100 izumljen je od strane američkog znanstvenika Dr. Paula Bach-y-Rite. Radi na principu električnog podražaja na jeziku kojim slijepa osoba može percipirati ne samo gdje se objekt nalazi već i veličinu, oblik te također kreće li se objekt ili stoji. Aparat snima okolinu te zatim te slike pretvara u električne signale. EyeCane i EyeMusic izumili su znanstvenici iz Laboratorija za istraživanje mozga i multisenzornih istraživanja Hebrejskog sveučilišta u Jeruzalemu. Uređaji pružaju vizualne informacije iz dodira i zvuka. EyeCane emitira infracrvene zrake kako bi preveo udaljenosti u auditivne i taktilne signale omogućavajući slijepoj osobi da osjeti objekte u rasponu do 5 metara. EyeMusic je mala kamera povezana s aplikacijom koja prevodi boje, oblike i lokaciju objekta u zvučne signale koje mozak vizualno interpretira pa tako slijepa osoba može osjetiti kako netko ili nešto izgleda. Assisted Vision Smart Glasses izumili su znanstvenici sa Sveučilišta u Oxfordu. To su pametne naočale koje kombinacijom dvije kamerice, OLED zaslona, žiroskopa, kompasa, GPS-a i slušalice stvaraju impulse koji pomažu osobi koja ima još neki ostatak vida da se sa udobnošću kreće kroz svakodnevni život bez potrebe za intenzivnim operacijama. Naočale su relativno cjenovno pristupačne svakoj osobi. Zadnji zanimljiv izum koji vrijedi spomenuti jest Blitab kojeg je izumio istoimeni austrijski start-up. Baza je za sve postojeće i buduće aplikacije za slijepce čitatelje. Prvi je taktilni tablet za slijepce i slabovidne osobe koji omogućuje prikaz taktilnih slika i omogućava pretvorbu bilo koje tekstualne datoteke u Brailleovo pismo (Riva Ras, 2016).

### 3.2 Predviđanje i predlaganje potreba slijepih osoba za medicinskim pomagalicama

Danas je u svijetu mnogo ljudi slabovidno ili slijepo. Slijepce osobe nemaju nikakav ostatak vida odnosno ostatak vida manji od 2% dok slabovidne osobe mogu imati do 40% ostatka vida. U

svakom slučaju i jednima i drugima otežane su svakodnevne aktivnosti. Imaju potrebu za informacijama kao i za normalnim obavljanjem svakodnevnih aktivnosti. Slušaju radio, koriste internet za pretraživanje informacija kao što slušaju i snimljene knjige. Sve te stvari mogu raditi uz pomoć medicinskih pomagala koje nudi odjel nabave i prodaje u Savezu slijepih Republike Hrvatske. Postavlja se pitanje, na koji način odjel nabave i prodaje može predviđati i predlagati potrebe slijepih osoba za medicinskim pomagalima? Osobe sa oštećenjem vida koje idu u školu konzistentno pokazuju preferencije prema svim oblicima čitanja, stoga kada započinje školska godina u ekonomatu trebaju biti dostupna pomagala koja djeci omogućuju čitanje kao što su razni diktafoni gdje se mogu usnimiti željena književna djela kao i govorne jedinice za mobilne uređaje i računala kako bi se djeci također omogućilo čitanje knjiga koje možda imaju dostupne na svojim mobilnim telefonima i računalima. Poznavajući svoje članove odjel nabave i prodaje u Savezu slijepih Republike Hrvatske može pratiti kada nekome od članova ističe garancija medicinskih pomagala kao što je bijeli štap ili možda sat pa mogu predviđati potrebe za takvom vrstom medicinskih pomagala, a isto tako mogu predlagati svojim članovima zamjenu trenutnih medicinskih pomagala ako postoji javna nabava sličnih pomagala ili ako postoji višak zaliha u skladištu (Bamidele, 2019).

Predlaganje potreba slijepih osoba za medicinskim pomagalima i javna nabava medicinskih pomagala odvija se preko Stručne službe. Stručna služba provodi cjelokupnu djelatnost Hrvatskog saveza slijepih, a njome rukovodi izvršna direktorica, a projektima i programima kao što je predlaganje potreba i javna nabava upravljaju voditelji projekata i djelatnici stručne službe. Zaposleno je 15 djelatnika u prostoru Saveza slijepih republike Hrvatske, a u tih 15 ubrajaju se i zaposlenici odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala. Kroz više od 70 godina Stručna služba i ekonomat, a kasnije Tiflotehna d.o.o, kao trgovačko društvo pod kojim djeluje ekonomat, podižu kvalitetu života slijepih i slabovidnih osoba i proveli su preko 100 projekata i programa kojima su osigurani visoki standardi kroz organizaciju rada (Stručna služba, 2023).

Tajna je uspješne organizacije upravo u poznavanju svojih kupaca odnosno znati korisnike proizvoda i usluga koje organizacija nudi, a što se tiče Tiflotehne odnosno ekonomata to nije problem jer su korisnici upravo i isključivo slijepe i slabovidne osobe. No razumjevanje potreba, makar znali tko su korisnici, nije uvijek jednostavno. Kada organizacija razumije potrebe svojih korisnika ona ih time zadržava, ali i privlači nove. Ne kupuju sve slijepe i slabovidne osobe medicinska pomagala u ekonomatu, stoga je vrlo važno odjelu nabave i prodaje u Savezu slijepih Republike Hrvatske razumjeti potrebe svojih korisnika. Ako

organizacija uspjeva iznova pogoditi što korisniku treba, korisnik će steći utisak da organizacija o njemu individualno brine što povećava novu potencijalnu kupnju proizvoda i usluga koje ta organizacija nudi. Svaki proizvod ima svoju boju, pouzdanost, čvrstoću i trajnost, a to se može opisati kroz formalne specifikacije proizvoda. Prema analitici koja se može implementirati na web stranicu ili aplikaciju na kojoj organizacija nudi svoje proizvode i zalihe, mogu vidjeti kakva je zainteresiranost za određene proizvode te na temelju tih rezultata može se predviđati potreba i želja za određenim proizvodom. Danas su korisnici proizvoda puno bolje informirani te su im veći zahtjevi. Raznim promocijama proizvoda i tečajevima korisnike se može još više približiti tim proizvodima te im pobuditi želju za njima. Sva medicinska pomagala imaju svoju svrhu te niti jedan od njih ne može naškoditi slijepoj i slabovidnoj osobi te gledajući kroz etiku organizacija neće napraviti nikakav krivi korak takvim načinom poslovanja. Privlačenje novih korisnika može stvoriti deset puta veći trošak od zadržavanja postojećih te vođeni tim saznanjem organizacijama bi prioritet trebao biti upravo zadržavanje postojećih korisnika. Potreba proizlazi iz postojanja nekog problema kojemu se traži rješenje, stoga bi predviđanje potreba trebalo biti usmjereno ka problemu odnosno rješavanju problema koji trenutno postoje i muče veći dio korisnika proizvoda organizacije. U praksi se događa izjednačavanje predviđanja i planiranja, no između ta dva pojma postoje razlike iako su usko povezana. Predviđanje se odvija prije planiranja, no situacija je takva da svako predviđanje zahtjeva i dozu planiranja. Kod planiranja su potrebne konkretne akcije, dok kod predviđanja to nije slučaj jer se ne zasniva na konkretnim stvarima već se temelji na pretpostavkama i dostupnim istraživanjima. Predviđanje i planiranje usko su povezani i orijentirani ka budućnosti te se na njima treba bazirati poslovanje svake organizacije koja se bavi nabavom i prodajom medicinskih pomagala, ali i bilo kakvih drugih proizvoda. Predviđanjem potreba neizvjesnost budućnosti može se smanjiti, no nemoguće ju je prekinuti. Kako bi predviđanja bila što točnija najvažnije je imati kvalitetan izvor informacija. Informacije koje odjel nabave medicinskih pomagala koristi kao izvor predviđanja trebaju biti relevantne i točne. Pomno treba izabrati metode, tehnike i varijable predviđanja koje će se koristiti. Na kraju kritički treba sagledati dobivene rezultate. Kvalitetnom informiranosti smanjuje se vjerojatnost pogreške koja može organizaciju dovesti u velike probleme. Svaka organizacija predviđanjem potreba i tumačenjem istih treba kao cilj imati odmicanje kupaca od konkurencije i privlačenje svojim proizvodima. Uspješna procjena znači da je organizacija sakupila kompleksne i precizne podatke te informacije vezane uz ciljnu populaciju. Metode koje organizacija može koristiti za predviđanje potreba su opažanje, intervju, ankete i upitnici, usmena predaja, fokus grupe, postojeći i



povijesni podaci te svakojaki testovi koji se koriste prilikom predviđanja potreba. Uz metode koje organizacija koristi, poželjno je prilikom stvaranja predviđanja postaviti par pitanja koja mogu pomoći u kvalitetnoj procjeni odnosno predviđanju. Što treba znati o korisniku prvo je pitanje koje si svaka organizacija treba postaviti. Nakon toga slijede pitanja kao što su: Zašto su potrebna ta saznanja? Na koji način su dobivene informacije korisne? Gdje se informacije mogu dobiti? Koji korisni izvori informacija postoje? Kako se dobiveni podaci mogu analizirati, sistematizirati i koristiti? I Tko u organizaciji treba prikupiti informacije i zašto (Jovanović, Milenković i Damjanović, 2017)?

### 3.3 Odgovor na potražnju slijepih osoba za medicinskim pomagalima

Komunikacija između kupaca i organizacije jedna je od najvažnijih stvari u poslovanju organizacije. Učinkovito komuniciranje preduvjet je za razvoj kako interne, a tako i organizacije u neizvjesnoj okolini. Kvalitetni menadžeri imaju razvijene komunikacijske vještine. Postoji više vrsta komunikacije, a to su usmena, pismena, kontaktna odnosno neverbalna i e-komunikacija. Svim nabrojanim vidovima komunikacije, organizacija može komunicirati sa svojim kupcima. Proces komunikacije predstavlja jednu od najvažnijih faza u odgovoru na potražnju. Mladi ljudi pa tako i slijepe osobe vole komunicirati e-komunikacijom, stoga odgovor putem elektroničke pošte od strane organizacije o statusu narudžbe može rezultirati zadovoljnim korisnikom, dok starije osobe vole doći na mjesto i razgovarati uživo stoga i takav vid komunikacije oko narudžbe također može rezultirati zadovoljnim korisnikom. Bez komunikacije, teško da može biti zadovoljnog korisnika (Jurković, 2012).

Dobra SWOT analiza koja povezuje prilike, prijetnje, slabosti i snage osigurava dobar odgovor na potražnju od strane organizacije. Uspješno iskoristiti prilike, a izbjeći prijetnje cilj je svake organizacije. Potražnja predstavlja ekonomsku okolinu. Ekonomska okolina vezana je za ostvarivanje željenih performansi okoline odnosno ostvarivanje ciljeva. Cilj organizacije koja se bavi prodajom medicinskih pomagala jest prodati željeni broj proizvoda svojim kupcima. Postoji li potražnja za nekim proizvodom, cilj je približiti planiranu prodaju stvarnoj prodaji. Kao kvalitetan odgovor na potražnju važno je procijeniti kupovnu moć potrošača. Slijepe osobe su manje rizični potrošači jer ne mijenjaju ustaljene navike, a potrebe su vezane većinom uz ono što im pomaže u postizanju kvalitete života. Što znači da su proizvodi koje nudi odjel nabave i prodaje u Hrvatskom savezu slijepih neophodni slijepim osobama te odgovor na potražnju nije kompleksan. U Hrvatskoj odjel nabave i prodaje u Savezu slijepih Republike

Hrvatske nema puno izravnih konkurenata što olakšava odgovor na potražnju. Odgovorom na potražnju bavi se više ljudi unutar organizacije. Kada postoji potražnja za određenim medicinskim pomagalicama, uloga organizacije je osigurati da proizvodi ispunjavaju potrebne specifikacije, da su proizvodi koje bi nabavljali potrebne kvalitete i provjeriti odnosno pripremiti uvjete da proizvode isporuče u zadanom roku. Organizacije pažljivo pregledavaju i analiziraju potražnju kako bi razumjeli točne potrebe svojih kupaca. Nakon što su ljudi unutar organizacije analizirali potražnju tada će kontaktirati dobavljače medicinskih pomagala kako bi zatražili ponude za tražene proizvode. Pregledat će ponude, ocijeniti kvalitetu proizvoda, usporediti cijene te odabrati proizvode koji posjeduju najbolji omjer cijene i kvalitete, osim ako potražnja koja postoji nije usmjerena ka najjeftinijim proizvodima ili prema najkvalitetnijim proizvodima, a cijena nije bitna. Tijekom cijelog procesa odgovora na potražnju, organizacije će održavati redovitu komunikaciju s klijentima kako bi osigurali kvalitetan odgovor na potražnju odnosno da nabavljaju upravo one proizvode za koje postoji potražnja. Kada je organizacija odabrala dobavljača, slijedi proces nabave, a nakon toga i prodaje naručenih medicinskih pomagala za kojima postoji potražnja. Krajnja faza je prikupljanje potrebnih podataka o kupcu i distribucija odnosno izdavanje narudžbe, praćenje isporuke, osiguravanje nesmetane isporuke na odredište u nabavnom stanju i očekivanom vremenu te naravno nakon toga prihvaćanje reklamacije i servisiranje medicinskih pomagala u slučaju garantnog kvara kao postkupovna usluga. Odgovor na potražnju u industriji medicinskih pomagala vrlo je dinamičan proces jer se medicinska industrija stalno razvija, a u današnje neizvjesno vrijeme trendovi se svako malo izmjenjuju. Organizacije koje se bave prodajom i nabavom medicinskih pomagala, kao što je Savez slijepih Republike Hrvatske između ostaloga, moraju biti ažurne u praćenju trendova, propisa, zakona i standarda kako bi pružili najbolju moguću uslugu i najbolje moguće proizvode na tržištu svojim klijentima (Buble, 2017).

#### **4. Studija slučaja funkcioniranja odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske**

##### **4.1 Opis Saveza slijepih Republike Hrvatske**

Savez slijepih Republike Hrvatske nacionalna je udruga unutar koje djeluje još mnogo udruga koje za zajednički cilj odnosno viziju imaju organiziranje društva u kojemu biti slijep neće značiti da su takve osobe manje vrijedne već samo različite. Slijepi osobe uključuju se u savez

odnosno županijske i lokalne udruge slijepih i slabovidnih kako bi ostvarile svoja prava, zadovoljile specifične potrebe te unaprijedile i uspostavile život kakav priliči jednoj osobi. Misija saveza slijepih je afirmirati slijepe osobe u Republici Hrvatskoj u svakodnevno društvo te svakoj slijepoj osobi pružiti ono što joj je potrebno za funkcioniranje u svakodnevnom životu. Savez slijepih republike Hrvatske usko surađuje sa mnogobrojnim udrugama i savezima osoba s invaliditetom baš iz razloga što imaju slične ciljeve. Sjedište Saveza nalazi se u Gradu Zagrebu u Draškovićevoj ulici. Savez slijepih Republike Hrvatske predstavlja predsjednik, a zastupa izvršna direktorica. Hrvatski savez slijepih djeluje javno i transparentno osim u slučaju pitanja koja su odredbama posebnog pravilnika definirana kao poslovna ili službena tajna. Hrvatski savez slijepih njeguje demokratsku političku kulturu što podrazumjeva promicanje volontiranja i društvene solidarnosti. Zaštita ljudskih prava jedna je od glavnih zadaća saveza. Dostupna je besplatna pravna pomoć za sve članove saveza. Primarna djelatnost Hrvatskog saveza slijepih je upravo socijalna djelatnost jer se velika briga posvećuje upravo podršci i pomoći osobama s invaliditetom. Pružaju se raznorazne socijalne usluge kao i humanitarna pomoć ukoliko je to potrebno nekoj slijepoj i slabovidnoj osobi. Promicanje zaštite zdravlja vrlo je važno organizaciji koja se bavi pitanjima osoba s invaliditetom pa su tako i u Savezu slijepih Republike Hrvatske dostupne i djelatnosti preventivnog djelovanja te zaštite zdravlja u što također ulazi i prevencija odnosno suzbijanje ovisnosti. Savez slijepih Republike Hrvatske svoje ciljeve ostvaruje kroz praćenje stanja zaštite slijepih osoba i predlaganje potrebnih promjena nadležnim tijelima, usklađivanje i usmjeravanje djelovanja članica saveza (udruga), surađivanje s državnim tijelima oko pitanja vezanih uz slijepe osobe, savjetovanje i pružanje spomenute besplatne pravne pomoći, razvijanje međusektorske suradnje, poštivanje ljudskih prava i borbu protiv svih oblika diskriminacije, razvijanje demokracije i civilnog društva, provedbu aktivnosti socijalne skrbi, prevenciju nasilja između slijepih osoba, prevenciju bilo kojeg oblika ovisnosti među slijepim osobama, osiguravanje pristupačnosti i dostupnosti usluga i informacija, uključivanje volonterskog rada, pružanje humanitarne pomoći, praćenje razvitka i dostignuća u obrazovanju, rehabilitaciji, zapošljavanju i zadovoljavanju specifičnih potreba slijepih osoba. Savez slijepih Republike Hrvatske osigurava slijepim osobama i stručnu potporu za uključivanje u radni proces odnosno nastoji ukloniti sve barijere koje otežavaju slijepim osobama uključivanje u ravnopravnu zajednicu s drugim ljudima. Sukladno tomu saznanju, Hrvatski savez slijepih potiče razne kulturno-umjetničke manifestacije u kojima sudjeluju slijepe i slabovidne osobe kao što potiče i razvoj sportskih udruga na lokalnoj i županijskoj razni. S obzirom da Savez slijepih Republike Hrvatske ima dopuštenje odnosno ovlasti

izdavanja potvrda i certifikata za stručne edukacije vezane uz područje djelovanja saveza, mnogo se mladih uključuje u pomaganje i volontiranje upravo u Savezu slijepih Republike Hrvatske. Savez uz spomenute aktivnosti obavlja i gospodarske djelatnosti, a to su prodaja, proizvodnja te distribucija medicinskih pomagala za koje mogu izdavati odobrenja i licence, izdavačku djelatnost kao i ugostiteljsku djelatnost te davanje nekretnina u zakup. Savez se sastoji od skupštine, upravnog odbora, predsjednika i nadzornog odbora, a mandati u tijelima traju 4 godine. Skupštinom kao najvećim tijelom saveza predsjedava predsjednik. Skupština se bavi pitanjima poslovnika, statuta, općenite problematike slijepih osoba, biranjem i razrješavanjem upravnog odbora, predsjednika, nadzornog odbora ukoliko djeluju protivno odredbama statuta, odluka skupštine i zakona te svih ostalih tekućih važnih i manje važnih pitanja vezanih uz slijepu osobu, savez i njihovu okolinu. Upravni odbor sastoji se od 7 članova, a to su predsjednik, dopredsjednik i 5 članova koji se biraju iz sastava skupštine. Upravni odbor također bira i izvršnog direktora koji je rukovoditelj stručne službe, sudjeluje na sjednicama, priprema materijale za sjednice, sklapa ugovore i poduzima pravne radnje te usko surađuje sa svim članicama i članovima Saveza slijepih Republike Hrvatske. Nadzorni odbor čine 3 člana i 3 zamjenika koji nisu dio skupštine, a obavlja poslove nadzora nad materijalnim i financijskim poslovanjem saveza (Hrvatski savez slijepih, 2015).

Kao što je navedeno u teorijskom dijelu diplomskog rada, pomagala su slijepim osobama od neophodne važnosti, no nisu svi rođeni sa tehničkim znanjem. Nekome od slijepih osoba može biti jako komplicirano naučiti koristiti novu tehnologiju, što zbog vida, a što zbog kompleksnosti medicinskih i ostalih pomagala. Stoga se Savez slijepih Republike Hrvatske trudi držati edukacije za slijepu osobu kroz lokalne udruge, ali također i za videće pratitelje koji provode vrijeme sa slijepom osobom i mogu toj istoj osobi na dnevnoj bazi pokazivati kako koristiti određeno pomagalo, a strateški cilj Hrvatskog saveza slijepih je da svaka lokalna i županijska udruga ima zaposlenog stručnjaka, što bi bio socijalni radnik ili edukacijski rehabilitator. Savez ulaže velike napore u prijekupovnu i postupkovnu podršku ljudima, jer gospodarska djelatnost Hrvatskog saveza slijepih nije ista kao i djelatnost klasičnih trgovačkih društava kojima je glavni cilj maksimizacija profita. Nije cilj samo prodati proizvod, već naučiti slijepu i slabovidnu osobu kako pravilno iskoristiti mogućnosti proizvoda i osigurati neometano korištenje istog proizvoda kroz dulji vremenski period. Savez slijepih Republike Hrvatske svakodnevno ulaže napore u istraživanje postojećih pomagala, ali i razvoj novih. Kada se pojavi potreba za određenim proizvodom, koji ne postoji na tržištu, savez odnosno zaposlenici saveza

rade na razvoju novog proizvoda te nakon toga traže investitore odnosno organizaciju koja može pomoći u pretvaranju ideje u novi proizvod i stavljanje istog na tržište, no tu se pojavljuje rizik od krađe ideje. Proizvod koji bi savez sam razvio zasigurno bi mogao biti jeftiniji i pristupačniji slijepoj osobi od onog proizvoda koji savez mora prvo nabaviti pa tek onda prodati. Djelovanje Saveza slijepih Republike Hrvatske nije usko definirano. Bavi se svim pitanjima vezanim uz očnu problematiku, ali na kraju svu dobit, koja eventualno nastane, ulaže u druge djelatnosti Hrvatskog saveza slijepih. Sva tijela unutar Saveza slijepih Republike Hrvatske zajedno djeluju u ostvarenju misije, vizije i strateških ciljeva. Na primjer, što se tiče ugostiteljske djelatnosti, ERKS Premantura velikom broju slijepih osoba uljepšava život jer mogu po pristupačnim cijenama cijelu svoju obitelj odvesti na ljetovanje, a s druge strane prihod koji ostvari ERKS Premantura može se utrošiti u razvoj novih medicinskih pomagala što će s druge strane opet slijepim i slabovidnim osobama pomoći u svakodnevnom životu. Kafić u sklopu kazališta „Novi život“ u kojemu glume isključivo slijepi i slabovidne osobe svojim prihodima omogućava glumcima plaću, a oni svakim danom uveseljavaju stotine drugih slijepih i slabovidnih osoba koje se u večernjim satima dolaze opustiti sa obitelji i prijateljima u spomenuti kafić i kazalište.

#### 4.2. Rezultati studije slučaja funkcioniranja odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske

Studija slučaja provedena je u obliku intervjua sa predsjednikom Hrvatskog saveza slijepih, izvršnom direktoricom Hrvatskog saveza slijepih i direktorom odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala Hrvatskog saveza slijepih te opažanjem procesa u Hrvatskom savezu slijepih. Tiflotehna d.o.o. je trgovačko društvo koje djeluje u sklopu Hrvatskog saveza slijepih pod čijom kontrolom se nalazi gospodarska djelatnost nabave i prodaje medicinskih pomagala unutar Hrvatskog saveza slijepih. 2012. godine gospodarska djelatnost je izmještena iz neprofitnog dijela Hrvatskog saveza slijepih u trgovačko društvo Tiflotehna d.o.o. zbog pravnih regulativa po nalogu državnih tijela. Tiflotehna d.o.o. osnovana je godinu ranije. Tiflotehna se kao društvo s ograničenom odgovornošću nalazi u sustavu poreza na dodanu vrijednost i kao takva se ponaša kao zasebna organizacija na tržištu. Distribucija medicinskih pomagala odvija se preko Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje jer je utemeljena putem ugovornog odnosa sa Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje. Odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala ugovorni je isporučitelj medicinskih pomagala za slijepi osobe u Republici Hrvatskoj pa moraju zadovoljavati propisane uvjete od strane Hrvatskog zavoda za zdravstveno

osiguranje, od prostora, stručnjaka, minimalnih tehničkih uvjeta i svega onoga što se treba zadovoljiti da se dobije potrebna dokumentacija, a također su članovi i Agencije za lijekove kojoj se plaća određena naknada kako bi odjel nabave i prodaje u Savezu slijepih Republike Hrvatske mogao nabavljati i prodavati određene proizvode. Odjel nabave i prodaje nabavlja, uvozi pa čak i proizvodi neka pomagala te na temelju doznake distribuiraju ona koja su na listi pomagala. Ona medicinska pomagala koja nisu na listi prodaju se u slobodnoj prodaji. Zapravo se jako malo medicinskih pomagala nalazi na listi. Štap, sat, reproduktor, Perkinsica, elektroničko povećalo, Brailleov redak i čitač ekrana s govornom jedinicom pomagala su koja se nalaze na listi i moguće ih je nabaviti uz doznaku preko Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje. Pomagala koja su u slobodnoj prodaji prodaju se po tržišnim cijenama uz određenu profitnu maržu kako bi se ta sredstva mogla investirati u druge djelatnosti.

Prva ključna odgovornost odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala u hrvatskom savezu slijepih je kvaliteta robe, u onoj mjeri u kojoj vrijednost doznake to dozvoljava. Medicinska pomagala koja su u datom trenutku potrebna slijepoj i slabovidnoj osobi moraju biti dostupna u skladištu kako bi osoba mogla bez problema izvaditi doznaku, odnosno novčana sredstva preko doznake te kupiti proizvod koji joj je u tom trenutku potreban. Druga odgovornost koju odjel nabave i prodaje u Hrvatskom savezu slijepih ima je da proces nabave, prodaje i distribucije funkcionira neprekidno te da se sve procedure unutar procesa znaju. Treća ključna odgovornost je ta da se za elektornička medicinska pomagala za slijepe osobe osigura podrška tijekom procesa instalacije i potreban servis ukoliko se pokaže potreba za istim kroz korištenje elektorničkog medicinskog pomagala. Vrlo je važno pokazati ljudima da mogu doći u prostorije servisa ako imaju potrebe za time. Sitniji kvarovi popravljaju se na licu mjesta, a ako je riječ o nekom većem kvaru, pomagalo se šalje proizvođaču te se u tom slučaju, ako postoji mogućnost, slijepoj ili slabovidnoj osobi osigurava zamjensko pomagalo. To zapravo predstavlja svojevrsan izazov odjelu nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske jer ako nije dostupno rezervno pomagalo u slučaju većeg servisa, osoba koja je i ujedno član saveza ostaje bez medicinskog pomagala na neki određeni vremenski period. Tu se pojavljuje problem upravo kvalitete proizvoda. Trenutno su najveći problem govorni mobiteli koji se često kvare. Odjel nabave i prodaje trebao bi imati minimalno 10 mobitela u zalihama kako bi mogli pravovremeno reagirati na potrebe članova. Nekome se pokvari baterija u garantnom roku, nekome zvučnik ili bilo što drugo, a takvi servisi se odrađuju upravo kod proizvođača. Vrlo često se događa da osobe guraju krivi punjač zbog čega pukne utor za punjenje u mobitelu. Brailleovi retci su vrlo specifični, a jako skupi te je vrlo teško i skupo držati veliku količinu

zalihe redaka kako bi netko od članova mogao dobiti zamjensko pomagalo u slučaju kvara, a ukoliko treba djeci za korištenje u školama tada izvršna direktorica i zaposlenici odjela nabave i prodaje djeci posude svoj Brailleov redak jer se ipak radi o novčanom iznosu od 5000 eura i više, a također se zbog specifičnosti svakog pojedinog Brailleovog retka dogodi da onaj zamjenski ako postoji nije nimalo sličan onomu kojega su članovi Hrvatskog saveza slijepih imali prije nego se pokvario i bio poslan na servis. U doba koronavirusa bilo je vrlo teško predviđati potrebe, a isto tako bilo je vrlo skupo držati zalihe na skladištu. Trebalo je naručiti sto komada reproduktora, platiti proizvođaču unaprijed, a novci preko doznaka od Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje sjedaju tek nakon dva mjeseca, a sve te stvari igraju ulogu u uspješnosti poslovanja odjela nabave i prodaje u Savezu slijepih Republike Hrvatske. Skladište odjela nabave i prodaje u Savezu slijepih Republike Hrvatske mora biti namješteno prema propisima koje definiraju državna tijela i Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje. Prostor mora biti suh, osiguran te imati razdvojene police prema točno određenim pravilima. Bez obzira na propisane uvjete, postoje materijali koji se troše neovisno o vremenskim uvjetima. Jedan od takvih materijala je guma. Veći dio štapa za slijepe osobe napravljen je od gume, a guma ako dugo stoji više nema jednaka svojstva kao onda kada je izašla iz tvornice. Takva ista situacija je i sa satovima, dvadesetak satova se naruči da stoji u skladištu u slučaju neke nenadane situacije ili možda povećane potražnje. Satovima se, ako stoje duže vremena, pokvari baterija koja i nije baš jeftina. Sve spomenute situacije pokazuju osjetljivost medicinskih pomagala i koliki zapravo izazov kvalitetno upravljanje zalihama predstavlja odjelu nabave i prodaje medicinskih pomagala. Još jedan od mnogobrojnih izazova kojima se susreće odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala je upravo zakonska regulativa garantnog roka od jedne godine. Za povratak medicinskog pomagala unutar jedne godine ne mora postojati neki previše opravdan razlog kao što je ne primjer kvar. Slijepa ili slabovidna osoba može uzeti mobilni telefon sa govornom jedinicom, koristiti ga dva mjeseca ili više te shvatiti da zapravo taj uređaj i nije za nju i odluči ga vratiti. Stoga odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala posjeduje određene demo verzije pomagala koju osoba može isprobati, proći kratku edukaciju korištenja koju također nude i onda odlučiti želi li stvarno kupiti medicinsko pomagalo ili ne. Korišteno pomagalo odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala ne može više nikome prodati te se na ovakav način osiguravaju od potencijalnog povrata. Može se dogoditi kvar na mobitelu, odjel nabave i prodaje vrati taj uređaj proizvođaču na servis, a oni ga vrate na tvorničke postavke. Mobtel koji je vraćen na tvorničke postavke vrati se nazad korisniku gdje onda korisnik ustanovi da su svi kontakti obrisani, a oni su mu jedna od najvažnijih funkcionalnosti na

mobilnom telefonu stoga je vrlo važno imati komunikaciju u dva smjera, sa korisnikom, ali i sa proizvođačem kako se slične nenadane situacije ne bi događale. Kupci medicinskih pomagala ujedno su i članovi Hrvatskog saveza slijepih stoga je izrazito važno pokazati da odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske ne funkcionira kao obična maloprodaja već je tu za svoje članove u bilo kojem trenutku korištenja pomagala. Od individualnog namještanja visine štapa, preko instaliranja razne programske podrške na reproduktore i mobilne telefone s govornom jedinicom i već spomenutih edukacija za nove tehnologije.

Nabava medicinskih pomagala nije uvjetovana samo potražnjom za istim. Ona medicinska pomagala koja su propisana od strane Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje uvijek moraju biti dostupna bez obzira na trenutnu potražnju slijepih i slabovidnih osoba za propisanim pomagalicama. Jedna od inicijativa Hrvatskog saveza slijepih je da na listu propisanih pomagala uđe mobilni telefon jer je u današnje vrijeme ono vrlo važno pomagalo među ljudima. Takvo pomagalo nije neophodno za život jedne slijepice osobe pa kao takvo ne bi trebalo biti stalno dostupno, ali većina slijepih osoba koristi mobilne telefone i sigurno bi im se financijski olakšalo ako bi ga mogli dobiti preko doznake. Ukoliko žele neki bolji mobitel, na taj iznos doznake mogu uplatiti dodatno onoliko koliko treba za mobitel koji žele kupiti. Direktor odjela nabave i prodaje mora pratiti tržišnu situaciju i kakva su sve pomagala dostupna na tržištu. Zajedno sa izvršnom direktoricom i predsjednikom Hrvatskog saveza slijepih posjećuju razne sajmove medicinskih pomagala u Europi i svijetu. Za svoje članove bi htjeli samo najbolja medicinska pomagala, no postoji problem financijske prirode. Kvalitetna medicinska pomagala vrlo su skupa, velik broj slijepih osoba si jednostavno ne može priuštiti takva pomagala, a iznos koji slijepice i slabovidne osobe dobivaju preko Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje često nije dovoljan za kupovinu kvalitetnog medicinskog pomagala. Bijeli štap koji slijepice osobe dobivaju preko doznake košta 40 eura, a štap proizvođača Amutech je 90 eura skuplji, a cijenu dodatno podiže carina, špedicija i transportni troškovi. Ogromna razlika između spomenutih štapova je upravo u ergonomiji. Skuplji štap ima gumeno mjesto držanja i kao takav je sigurniji od mogućih povreda slijepice osobe koja ga koristi. Vrlo često se mogu pronaći prigovori na kvalitetu satova, no za 60 eura koliko iznosi doznaka za sat, ne može se nabaviti nikakav pretjerano kvalitetan sat. Hrvatska je malo govorno područje, na engleskom jeziku postoji mnogo toga i mnogo je pristupačnije, a samo hrvatski jezik u satovima koštao je 8000 funti. Tlakomjer, vaga, mobitel još nemaju hrvatsku govornu jedinicu što također iziskuje veliko nepovratno financijsko ulaganje za Hrvatski savez slijepih. Apple je napravio



privremeno rješenje, Lana kao hrvatski glas na Iphone mobilnim telefonima, no posjeduje mnogo problema, a ne isplati se ulagati velike napore u glas kojim se koristi malo govorno područje. Vaga, kao pomagalo kojim se mjeri tjelesna masa i ništa drugo, sa ugrađenom govornom jedinicom na engleskom jeziku košta 50 eura, a sa ugrađenom govornom jedinicom na hrvatskom jeziku košta 150 eura. Sa svim tim problemima Hrvatski savez slijepih mora se nositi sam za sebe. Potrebno je pronaći i proizvođače koji su spremni proizvoditi slična pomagala. Proizvođačima je potrebno izreći inicijalnu ideju koja im se može svidjeti ili ne svidjeti. Ako se proizvođaču ideja sviđa, moglo bi se dogoditi da preuzmu tu ideju i krenu je razvijati sami za sebe bez potrebnih stručnjaka koji su zaposleni u hrvatskom savezu slijepih te na takav način može doći do problema na tržištu i naravno ako spomenuti proizvođači patentiraju ideju kao svoju, kvalitetno pomagalo koje je moglo biti jeftinije, tada bi koštalo mnogo skuplje. Svatko tko je ugovorni isporučitelj medicinskih pomagala odnosno ako ima ugovor sa Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje može distribuirati pomagala, a odjel nabave i prodaje kao ugovorni isporučitelj također mora primiti medicinsko pomagalo, koje je prodao i proizveo netko drugi, na servis unutar garantnog roka. Svake godine odgovorne osobe iz odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala u Hrvatskom savezu slijepih traže inovativne proizvode koji bi pomogli slijepim i slabovidnim osobama u nekom području, a uz to prate i trendove pa su tako ove godine uveli mali radio koji košta 50 eura, a jednostavan je za korištenje. Slijepa i slabovidna osoba može ponjeti takvo pomagalo na plažu ili bilo gdje drugo gdje odmara ili možda sluša vijesti ili nogometnu utakmicu. Također jedno od novijih inovativnih pomagala su naočale sa slušalicama koje se ne stavljaju na uši već iznad ušiju u sklopu okvira od naočala. Mnogo slijepih osoba ima i blagog problema sa sluhom te ovakvo pomagalo pomaže u tome da uši ostanu slobodne ukoliko netko od prisutnih osoba želi s njima razgovarati, a većina slijepih osoba nosi naočale iz više razloga koji mogu biti psihičke i fizičke prirode te na ovakav način imaju dva pomagala u jednom što je vrhunsko dostignuće tehnologije u području medicinskih pomagala za slijepu i slabovidne osobe. Kada se pojavila pandemija koronavirusa Hrvatski savez slijepih odnosno odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala u Hrvatskom savezu slijepih krenuo je zajedno sa jednim proizvodnim poduzećem iz Hrvatske u izradu toplomjera na hrvatskom jeziku, no na kraju istraživanja to poduzeće je uzelo ideju za sebe i proizveli su toplomjer koji je naravno imao puno grešaka jer bez saveza slijepih nisu proveli testiranje na slijepim osobama već su proizvod bez testiranja i poliranja grešaka pustili u proizvodnju. Takve stvari se dešavaju jer patentiranje ideja može biti vrlo skupo, a ne razvije se svaka ideja u proizvod. Prije nego odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu

slijepih Republike Hrvatske nabavi veću količinu nekog proizvoda, prvo nabave demo verziju kako bi mogli testirati proizvod. Smetaju li proizvodu vremenski uvjeti, koliko traje baterija, kakva je ergonomija proizvoda, je li proizvod dovoljno kvalitetan i pristupačan slijepoj osobi, isplati li se izdvojiti traženu svotu novca ukoliko proizvod nije dostupan preko doznake za članove saveza slijepih, sve su to važne i bitne informacije u donošenju odluke prilikom nabave određenog proizvoda. Nakon napravljenog istraživanja donosi se odluka, no idalje se postavljaju pitanja kao što su: „Koliko novaca možemo uložiti?“, „Nakon koliko godina će nam se ulaganje isplatiti?“ i „Koliko je ljudi zainteresirano za kupovinu takvog proizvoda?“. Nakon što se dobiju odgovori na ta pitanja kreće proces nabave spomenutih medicinskih pomagala.

Glavno je pitanje u cijeloj priči oko medicinskih pomagala kako odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala određuje svoje dobavljače. S obzirom da se velik broj medicinskih pomagala kupuje preko doznake, odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske mora se uklopiti u cijenu doznake. Tu odjel nabave i prodaje nailazi na problem da ne mogu nabaviti najkvalitetnija pomagala jer su ona mnogo skuplja od cijene doznake. 1. siječnja 2024. godine sve bi osobe s invaliditetom trebali dobiti nekakav iznos inozemnog dodatka pa odgovorne osobe odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala očekuju da će taj iznos potrošiti racionalno te kupiti sebi kvalitetna pomagala te bi to značilo da odjel nabave i prodaje može nabaviti veću količinu kvalitetnijih pomagala. Hrvatska je malo tržište što znači da je cijena pomagala inicijalno veća nego za neko veće tržište. Ideja izvršne direktorice Hrvatskog saveza slijepih je spojiti cijelo tržište bivše države jer Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora i Makedonija nemaju distributere medicinskih pomagala. Kako je mentalitet naroda sličan kao i jezik, medicinska pomagala mogla bi biti univerzalna, a tržište bi se uvelike povećalo što bi trebalo sniziti inicijalnu cijenu nabave. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje spustilo je cijene doznaka za 5%, a cijene od dobavljača su se povećale stoga odjel nabave i prodaje posluje s gubitkom kada je riječ o ključnim medicinskim pomaglima za slijepo i slabovidne osobe. Razlog tomu je upravo taj da su kupci odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala ujedno i članovi Hrvatskog saveza slijepih te nije moguće zaustaviti distribuciju medicinskih pomagala ponajprije iz etičkih razloga jer postoji primarna djelatnost Hrvatskog saveza slijepih, a to je upravo pomaganje svojim članovima.

#### 4.3. Prijedlog unaprjeđenja odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske

Poslovanje Tiflotehne d.o.o odnosno odjela nabave i prodaje ulazi u domene socijalnog poduzetništva gdje maksimizacija profita nije primarna zadaća organizacije već je primarna zadaća organizacije upravo briga o članovima, u ovom slučaju briga o članovima Saveza slijepih Republike Hrvatske. Prema izvršenim intervjuima i opažanjima uočeno je da nisu potrebna velika unaprjeđenja. Postoje tri područja gdje se procesi mogu unaprjediti, a to su upravljanje zalihama, marketing i evaluacija uspješnosti.

Kako Hrvatski savez slijepih odnosno odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala posjeduje vlastito skladište na istoj adresi gdje se nalazi i prodaja, moguće je nabaviti više komada jednog proizvoda ako za to postoji potražnja. Nabavom većeg broja proizvoda odjel nabave i prodaje osigurava nižu kupovnu cijenu što odgovara i članovima jer znaju kako odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala ne uzima veliku maržu prilikom prodaje medicinskih pomagala. Kako bi se zalihama upravljalo kvalitetno, odjel nabave i prodaje mora osigurati dostupnost pomagala, stoga kada na skladištu ostane određeni broj proizvoda, potrebno je nabaviti nove. No kada se nabave novi proizvodi, više nemaju svi isti rok trajanja. Kako bi odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala osigurao da svi kupci dobiju skoro pa jednako kvalitetan proizvod, potrebno je bilježiti vrijeme dolaska proizvoda u skladište, odnosno vrijeme nabave proizvoda. Proizvode koji su prvi došli na skladište potrebno je prve i prodati. Kada bi se svaki proizvod bilježio, odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala osigurao bi prodaju proizvoda po redu, a s druge strane osobe u odjelu nabave i prodaje zadužene za upravljanje zalihama imali bi sistematizirano skladište što bi uvelike olakšalo upravljanje zalihama. Primjer iz prakse odjela nabave i prodaje koji bi bio riješen ovakvim načinom bilježenja zaliha je mijenjanje baterija na satovima i bijeli štapovi čija guma nakon nekog vremena nema ista svojstva koja je imala kada je štap proizveden. Odjel nabave i prodaje uštedio bi sigurno na baterijama za satove koje mijenjaju kada kupac dođe podići sat, a s druge strane se ne bi događali povrati bijelih štapova zbog gume koja je oštećena i nema ona svojstva zbog kojih je upravo guma materijal koji se koristi kako bi absorbirao udarce na tijelo kod susreta sa parkiranim automobilom ili nekom drugom preprekom prilikom kretanja slijepih osoba.

Drugo područje gdje postoji mjesta za napredak je marketing. Iako se radi o socijalnom poduzetništvu, marketinške usluge u svrhu informiranja i prodaje proizvoda nisu zabranjene.

Marketing ne mora biti korišten u svrhu maksimiziranja profita. Obavijestiti i informirati svoje članove trebale bi biti prioritetne aktivnosti. Mnogo slijepih osoba možda ne poznaje asortiman proizvoda odjela nabave i prodaje u Hrvatskom savezu slijepih dok ne vide proizvode kod svojih kolega i prijatelja. Kada bi odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala negdje oglašavao proizvode i usluge koje nude, svaki član Hrvatskog saveza slijepih bio bi upoznat s ponudom. Oglašavanje usluga koje nude možda je i važnije od oglašavanja proizvoda, a u skladu je sa etikom i načelima socijalnog poduzetništva. Mnoge se edukacije održavaju u prostorima Hrvatskog saveza slijepih, a organizirane su od strane odjela nabave i prodaje. Odaziv na edukacije nije visok koliko bi možda trebao biti, a marketinškim aktivnostima broj edukacija i odaziv članova zasigurno bi bio puno veći. Takve aktivnosti odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala zasigurno bi bile prepoznate u regiji te bi mogli postaviti novi trend među savezima osoba s invaliditetom.

Evaluacija uspješnosti nakon prodanog proizvoda ili odrađene edukacije naravno nikada nije na odmet. Usko je vezana uz marketinške aktivnosti. Provesti anketu među članovima koji su završili edukaciju koju je organizirao odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala u savezu slijepih te evaluirati dobivene rezultate mogao bi biti dobar pokazatelj uspješnosti poslovanja odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala. Ako su rezultati ankete loši, odgovorne osobe u odjelu nabave i prodaje medicinskih pomagala znale bi što trebaju promijeniti, a ako su rezultati dobri, to bi samo bio pokazatelj da su na pravome putu i kako bi samo tako trebali nastaviti.

## **5. Zaključak**

Organizacije i odjeli unutar organizacija koji se bave nabavom i prodajom kao strateški cilj imaju uspješno poslovanje. Trgovačka društva u punom smislu, uspješno poslovanje smatraju upravo ono gdje maksimiziraju profit, no postoje i trgovačka društva kojima nije cilj maksimizirati profit, već steći određeni profit uz maksimizaciju zadovoljstva svojih potrošača. Pojam socijalnog poduzetništva označava onakvo poslovanje koje se temelji na etičkim načelima te načelima društvene, ali i ekonomske održivosti, a profit se većim dijelom ulaže u dobrobit zajednice. Takva organizacija je upravo Tiflotehna d.o.o. odnosno odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske, a zajednica u koju se ulaže dobit je upravo Hrvatski savez slijepih i sve ostale neprofitne aktivnosti koje se ne bi mogle održavati bez novčanog ulaganja, a u tim aktivnostima sudjeluju upravo članovi saveza,

odnosno slijepe i slabovidne osobe. Odjel nabave i prodaje kao takav je osnovan 2012. godine zbog zakonskih regulativa kojima je trebalo odvojiti profitnu gospodarsku djelatnost od neprofitne unutar trgovačkog društva. No skladište, nabava i prodaja medicinskih pomagala funkcioniraju više od 30 godina na sličan način. Hrvatski savez slijepih uvidio je potrebu svojih članova za različitim medicinskim pomagalima. Na samim počecima Hrvatski savez slijepih nabavljao je pomagala individualno od različitih dobavljača svakom članu saveza. Kada su ustanovili širu potrebu za medicinskim pomagalima, odnosno potpuno shvatili da medicinska pomagala nisu luksuz već potreba, osnovali su poseban odjel kojeg su nazvali „Ekonomat“, a taj naziv ustaljen je i do danas. U prostorijama Hrvatskog saveza slijepih napravljeno je skladište u kojemu će se skladištiti zalihe medicinskih pomagala. Nakon nekog vremena, uspjeli su dogovoriti kupovinu pomagala preko doznaka sa Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje kako bi svi članovi Hrvatskog saveza slijepih mogli nabaviti za život neophodna pomagala koja su do tada nekima bila cjenovno nepristupačna. Kada je ekonomat krenuo sa radom i nakon što su postali ugovorni isporučitelj medicinskih pomagala u Republici Hrvatskoj mogli su početi nabavljati veću količinu proizvoda i organizirati skladište. Zaposleno je desetak osoba, većinom slijepih i slabovidnih, a ako je među njima nedostajalo stručnjaka, mogla se naravno zaposliti i videća osoba. Jedan od potrebnih stručnjaka je bila upravo osoba zadužena za upravljanje zalihama i skladištem. Vrlo važno je bilo kvalitetno upravljati skladištem kako se ne bi stvarali veliki viškovi proizvoda i kako Hrvatski savez slijepih ne bi gubio velike novce koje su pokušavali i uštedjeti upravo organiziranjem „Ekonomata“. Upravljanje zalihama se u velikoj većini organizacija koje se bave maloprodajom, ali i veleprodajom smatra upravo ključna djelatnost prema uspješnom poslovanju. Napretkom tehnologije, napredovala su i medicinska pomagala, ali dosta slijepih i slabovidnih osoba nije upoznata sa novijom tehnologijom, stoga je bilo potrebno organizirati udruge i stručnjake koji mogu osobama pomagati oko njihovih pomagala na dnevnoj bazi kako bi ljudima objasnili prednosti tih istih pomagala i kako ih najefikasnije koristiti. To možemo poistovjetiti s marketingom, kako privući kupce da kupuju proizvod upravo u toj organizaciji, ali isto tako kako pružiti kupcu zadovoljstvo i zadržati ga. Savez slijepih odnosno odjel nabave i prodaje medicinskih pomagala članove zadržava upravo time što pokazuju da brinu o njima i nakon kupljenog proizvoda. Postkupovna podrška je uz upravljanje zalihama ključ uspjeha odjela nabave i prodaje medicinskih pomagala u Savezu slijepih Republike Hrvatske kao vjerojatno i u velikom broju organizacija u Hrvatskoj i svijetu.

## Popis izvora

1. Atnafu, D. i Balda, A. (2018.), The impact of inventory management practice on firms' competitiveness and organizational performance: Empirical evidence from micro and small enterprises in Ethiopia, *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1503219>
2. Bamidele, I. A. (2019.), *Information needs of blind and visually impaired people* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.researchgate.net/publication/354601001\\_INFORMATION\\_NEEDS\\_OF\\_BLI](https://www.researchgate.net/publication/354601001_INFORMATION_NEEDS_OF_BLI)  
[ND AND VISUALLY IMPAIRED PEOPLE](https://www.researchgate.net/publication/354601001_INFORMATION_NEEDS_OF_BLI)
3. Baskerville, R., Capriglione, F. i Casalino, N. (2020.), Impacts, Challenges and Trends of Digital Transformation in the Banking Sector, *Law and Economics Yearly Review Journal – LEYR*, 9(2), 341-362.
4. Berecki, I. (2020.), Pogled u budućnost: Prvi moždani implantat za vraćanje vida slijepima, preuzeto 17. veljače s <https://www.bug.hr/znanost/pogled-u-buducnost-prvi-mozdani-implantat-za-vracanje-vida-slijepima-16785>
5. Buble, M. (2010.), *Menadžerske vještine*, Zagreb: Sinergija nakladništvo
6. Cavanagh, L. J. (2023.), How Do I Reduce Inventory, Yet Meet On-Time Delivery Goals?, preuzeto 15. veljače s <https://www.industryweek.com/supply-chain/inventory-management/article/21258844/how-do-i-reduce-inventory-and-still-meet-ontime-delivery-goals>
7. Cupples, M., Hart, P., Johnston, A. i Jackson, A. (2012.), *Improving healthcare access for people with visual impairment and blindness* [e-publikacija], preuzeto s [https://core.ac.uk/reader/10070814?utm\\_source=linkout](https://core.ac.uk/reader/10070814?utm_source=linkout)
8. Dukić, B., Martinović, M. i Dukić, S. (2015.), Model analitičkog CRM-a u funkciji optimizacije maloprodajnih zaliha, *Oeconomica Jadertina*, 5(2), 48-74.
9. Fabregas, K. i Main, K. (2022.), How To Manage Inventory Effectively (2023 Guide), preuzeto 10. svibnja s <https://www.forbes.com/advisor/business/software/how-to-manage-inventory/>
10. Fletcher, G. i Griffiths, M. (2020.), Digital transformation during a lockdown, *International Journal of Information Management*, 55(12), 102185. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>

11. Hrkač, M. (2017.), U kontaktu sa slijepima najvažnije je dostojanstvo svake osobe, preuzeto 20. veljače s <https://www.nedjelja.ba/hr/u-kontaktu-sa-slijepima-najvaznije-je-dostojanstvo-svake-osobe/2142>
12. Hrvatski Savez Slijepih (b.d.), Stručna služba, preuzeto 15. veljače 2023. s <https://savez-slijepih.hr/o-savezu/tijela-saveza/strucna-sluzba/>
13. Jamshidi, A., Abbasgholizadeh, R. S. i Ait-kadi, D. (2014.), *Medical devices Inspection and Maintenance* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.researchgate.net/publication/287176949\\_Medical\\_devices\\_inspection\\_and\\_maintenance\\_a\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/287176949_Medical_devices_inspection_and_maintenance_a_literature_review)
14. Jocevski, M., Ghezzi, A. i Arvidsson, N. (2020.), Exploring the growth challenge of mobile payment platforms: A business model perspective, *Electronic Commerce Research and Applications*, 40(3), 100908. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100908>
15. Jovanović, D., Milenković, N. i Damjanović, R. (2017.), Ocenjivanje i predviđanje potreba potrošača, *Oditor*, 3(1), 70-79. <https://doi.org/10.5937/Oditor1701070J>
16. Jurković, Z. (2012.), Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 25(2), 387-399.
17. Keserović, S. i Rožman, J. (2013.), Razlike u stavovima slijepih osoba i zdravstvenih djelatnika o statusu slijepih osoba u društvu, *Sestrinski glasnik*, 18(2), 133-141. <https://doi.org/10.11608/sgnj.2013.18.033>
18. Koumanakos, D. (2008.), The Effect of Inventory Management on Firm Performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(5), 355-369. <https://doi.org/10.1108/17410400810881827>
19. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J., Veiga, P., Kailer, N. i Weinmann, A. (2022.), Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo, *International Journal of Information Management*, 63(4), 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
20. Krpan, Lj., Maršanić, R. i Jedvaj, V. (2014.), Upravljanje zalihama materijalnih dobara i skladišno poslovanje u logističkoj industriji, *Tehnički glasnik*, 8(3), 269-277.
21. Morath, F. i Münster, J. (2017.), Online shopping and platform design with ex ante registration requirements, *Management Science*, 64(1), 360-380. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2595>

22. Nakić, S., Vinšalek-Stipić, V. i Milinković, M. (2020.), Upravljanje zalihama kao čimbenik uspješnog poslovanja hrvatskih poduzeća, *Glasilo future*, 3(3), 17-33. <https://doi.org/10.32779/gf.3.3.2>
23. Pupavac, D. (2011.), Suvremeni pristupi upravljanju zalihama, u: Segetlija, Z. (ur.), *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu* (str. 353-370.), Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera
24. Riva Ras, B. (2016.), 4 Innovative Technologies to Help Blind People See Again, preuzeto 26. travnja s <https://www.goodnet.org/articles/4-innovative-technologies-to-help-blind-people-see-again>
25. Skladišna logistika (b.d.), Rješenja za 4 česta problema koje susrećemo u skladišnim operacijama, preuzeto 15. veljače 2023. s <https://www.skladisna-logistika.hr/blogs/novosti/rjesenja-za-4-cesta-problema-koje-susrecemo-u-skladisnim-operacijama>
26. Šupe, T. i Milković, J. (2022.), Taktilne slikovnice za slijepu i slabovidnu djecu i knjižnične usluge za slijepu nekad i danas, *Napredak*, 163(4), 421-433.
27. Tiflotehna (b.d.), Tiflotehnička pomagala, preuzeto 15. veljače 2023. s <https://tiflotehna.hr/vrsta/tiflotehnicka-pomagala/>
28. Tomašić, D., Peraković, D. i Jurčević, M. (2013.), Interdependence between Inventory Management and Employees Satisfaction, *Promet - Traffic&Transportation*, 25(3), 245-254. <https://doi.org/10.7307/ptt.v25i3.909>
29. United Nations (b.d.), Assistive technology: a 'life changer' for those most in need, preuzeto 23. travnja 2023. s <https://news.un.org/en/story/2022/05/1118212>
30. World Health Organization (b.d.), Blindness and vision impairment, preuzeto 21. travnja 2023. s <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/blindness-and-visual-impairment>
31. Zrilić, A. (2011.), Upravljanje zalihama u 6 koraka, preuzeto 15. veljače s <https://vdocuments.site/upravljanje-zalihama-u-6-koraka.html?page=1>
32. Hrvatski savez slijepih (b.d.), Statut Hrvatskog saveza slijepih, preuzeto 28. srpnja 2023. s [https://savez-slijepih.hr/app/uploads/2021/01/Statut\\_HSS\\_10-04-2015.pdf](https://savez-slijepih.hr/app/uploads/2021/01/Statut_HSS_10-04-2015.pdf)



## **Popis slika**

Slika 1 - Stock optimizer (Zrilić, 2011).....	9
Slika 2 - Korištenja tehnika kontrole troškova – zaliha (Nakić, Stipić i Milinković, 2020). ...	14
Slika 3 - Prikaz analitičkog CRM-a (Dukić, Martinović i Dukić, 2015).....	16

# Životopis

**Domagoj Šimić** 11.08.1998

Miljackina ulica 44, 10 000 Zagreb  
domagoj.simic10@gmail.com  
+385 91 928 44 26  
LinkedIn @dsimic98



## Education

**Faculty of Economics and Business** 09/2017 - today  
Course: Management

**Gymnasium** 09/2014 - 06/2017  
The First Gymnasium Zagreb

## Language

**Croatian (native language)** ★★★★★★  
C2

**English** ★★★★★★  
C1

**German** ★★★★★★  
B2

**Chinese** ★★★★★★  
A1

## Work experience (student jobs)

**Business analyst** 07/2022 - today  
CROZ d.o.o.

**Assistant manager** 01/2022 - 07/2022  
Gradevinarstvo Suhalj d.o.o.

**Auxiliary worker/driver** 04/2020 - 01/2022  
Gradevinarstvo Suhalj d.o.o.

**Volunteer** 01/2016 - today  
Udruga slijepih Zagreb

**Courier/waiter** 10/2018 - 02/2020  
Pizzeria X3

**Courier** 6/2017 - 10/2017  
WDF d.o.o.

**Other jobs**  
promoter driver, air condition servicer, census enumerator,  
shopping center decorator (for Christmas), Construction site  
guard, wine fair guard...

## Awards

**2. place** 03/2021  
International student competition in marketing strategy  
case study organised by Faculty of Organizational  
Sciences in Maribor.