

## **NEKE DIMENZIJE INFORMACIJA ZA USMJERAVANJE DJELATNOSTI VELEPRODAJE U TRGOVINSKOJ ORGANIZACIJI**

*Članak prikazuje proces rada veleprodajne djelatnosti trgovinske organizacije sa stajališta informacija.*

*Na osnovi teoretski opredijeljene robne skupine kao marketing podsistema i kao temeljne organizacijske jedinice komercijalnog sektora te obrazlaganja nužnosti da se robni proces robne grupe izvodi što više automatizirano pokazan je proces rada robne skupine Prehrana po osnovnim fazama, s ulazno-izlaznim informacijama, na primjeru jedne konkretne veleprodajne organizacije. U zaključku je data ocjena tog procesa s naznakom nekih aktualnih problema i značajnih prijedloga za poboljšanje postojeće organiziranosti.*

### **1. UVODNA RAZMATRANJA**

#### **1.1. Opća polazišta u organizaciji informacija trgovinske organizacije**

Svaka trgovinska organizacija postavlja i slijedi različite ciljeve koji mogu biti opći ili posebni, trajni ili privremeni, više ili manje komplicirani i sl., ali u svakom slučaju ti ciljevi moraju pratiti osnovni zadatak, a to je što potpunije zadovoljavanje potreba potrošača uz istovremeno svođenje poslovnih troškova organizacije na minimum. To znači da se treba što više usmjeriti na tržište prodaje, neprestano analizirati i nadzirati sve njegove sektore i segmente te njima prilagođavati sve daljnje mjere.

Polazna osnovna funkcija prema tome je prodaja, a njena osnovna komponenta ispitivanje prodajnog tržišta s prenošenjem konstatacija i rezultata na tržište nabavke. Takvim načinom povratnog ut-

jecaja na proizvođačevu funkciju razvoja i ispitivanja proizvoda trgovinska organizacija udruženog rada u stvari ispunjava postavljene zadatke maksimalnog zadovoljavanja potreba potrošača s istovremenom optimizacijom dohotka, a također se smatra da time i ispunjava funkciju poslanika koju joj određuje koncepcija marketinga.

Ovaj zadatak trgovinskog OUR-a moguće je ispuniti samo u uvjetima dobrog funkcioniranja organizacije rada i upravljanja, pa je zato najviši cilj uspostavljanje takvog organizacijskog stanja koje u datim uvjetima omogućuje što bolje ispunjavanje zadataka. Za uspostavljanje takvog organizacijskog stanja, u postojećim poslovnim prilikama, neminovno je uvođenje računara i automatske obrade podataka u djelatnost i upravljanje trgovinske organizacije.

Uvođenje računara, odnosno informacijske tehnologije u trgovinsku organizaciju smatra se veoma kompleksnim zadatkom, čije rješenje sadrži čitav sistem djelomičnih zadataka, pa treba njegovo uvođenje u smislu organizacijskog cilja promatrati s aspekta sistema slijedećih potciljeva: <sup>1</sup>

- omogućiti prognoziranje i planiranje prodaje
- osigurati optimalne nabavke u pogledu količina, cijena, asortimana itd.
- ubrzati obrtanje zaliha
- optimizirati transport i skladištenje
- vršiti automatsku dispoziciju robe
- osigurati pravilne, ažurne i pregledne podatke, kao osnov za poslovne odluke itd.

Ono što moramo posebno naglasiti kod procesa uključivanja računara u bilo koju organizaciju to je nužnost da se postigne usklađenost između nivoa organiziranosti i stupnja automatiziranosti poslovnog procesa. Naime, postići takvu usklađenost uz uvođenje suvremene informacijske tehnologije nije moguće jednostavno aplikacijom ove tehnologije jer tehnologija neminovno pret-

<sup>1</sup> - J. Bauman, Z. Šarman, Idejni projekt uporabe AOP v trgovinskem podjetju, Ekonomski center Maribor, Maribor, 1972, str. 1.

postavlja jedan viši stupanj organiziranosti od postojećeg. Drugim riječima, da bi računar, odnosno informacijska tehnologija koja se uvodi, bila uspješna sa stajališta djelatnosti upravljanja organizacije, on se ne mora jednostavno nadovezati na postojeću organizaciju rada i postojeći sistem funkcioniranja organizacije, nego je potrebno, prije nejkovog uvođenja ili najkasnije uz uvođenje, izvršiti određene promjene bar u nekim elementima organizacijske strukture. Najveće promjene svakako će se desiti u sistemu izvođenja, tj. u stupnju organiziranosti i načinu izvođenja pojedinih poslovnih funkcija, prije svega nabave i prodaje.

## 1.2. Robna skupina kao temeljna organizacijska jedinica veleprodajne djelatnosti

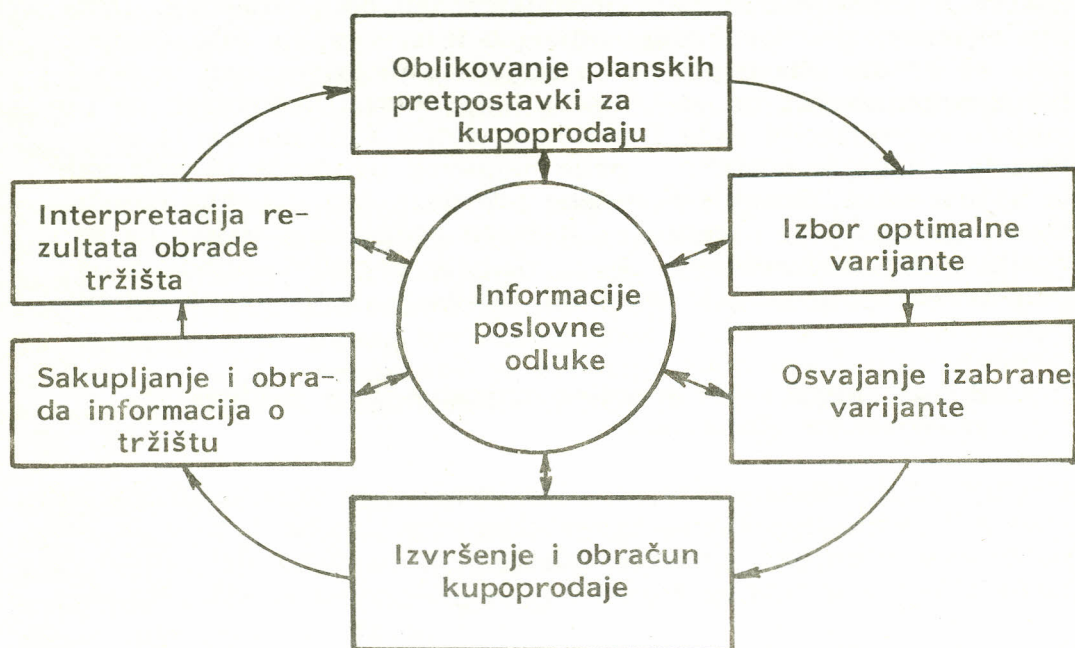
Organizacijski oblik robne skupine temeljna je organizacijska jedinica komercijalnog sektora trgovinske organizacije i može se reći da je s definiranjem njezinih zadataka obuhvaćena cjelokupna djelatnost njezinog robnog poslovanja, s polazištem u veleprodaji.

Ne postoji opći model robne skupine jer njezina organizacija zavisi o njezinim zadacima, a oni su određeni prije svega djelatnošću i vrstom trgovinske organizacije (i ostalim faktorima organizacije). Ipak je nužno da organizacijska jedinica robne skupine obuhvaća sva ona područja koja u trgovinskoj organizaciji čine komercijalnu funkciju i da, prema tome, vodi plansku, izvršnu i nadzornu aktivnost onog dijela robnog poslovanja s kojim učestvuje u cjelini. To mora predstavljati jedan cjelovit podsistem pomoću kojeg bi trebalo postići optimizaciju robnog procesa određene trgovinske organizacije udruženog rada.

Robna skupina predstavlja skup robnih vrsta koje su međusobno u nekoj određenoj povezanosti, ili sa stajališta komplementarnosti u potrošnji, ili je njima zajednički neki tehnološki proces, ili pak jednostavno pregled nekih vrsta robe koje kao cjelina sastavljaju robnu skupinu.

U organizacijskom pogledu značajno je to da robna skupina predstavlja određen robni inženjering, i to u kibernetičkom smislu, što

bismo idejno mogli prikazati ovako:<sup>2</sup>



Slika br. 1. Kibernetički sistem robne skupine

Svaka robna skupina rukovodi cjelokupnom nabavno-prodajnom politikom i politikom cijena za svoje robno područje. Njen djelokrug obuhvaća i sva funkcijska područja prodaje i nabave - od proučavanja tržišta prodaje i nabave, utvrđivanja zaliha (po asortimanu) u prodavaonicama i skladištima, izbora najpogodnijih dobavljača, sklapanja kupoprodajnih ugovora i sporazuma, praćenja realizacije kupoprodaje, rješavanja sporova, područja pred- i pokalkulacije, pravovremenog disponiranja robe te sve do likvidacije kompletne dokumentacije. Svako područje sastoji se od mnogo aktivnosti koje u svakoj konkretnoj organizaciji izvode određeni radnici u okviru organizacijske jedinice robne skupine i/ili u suradnji s radnicima u zajedničkim službama.

2 - Skupina autora: Trgovina v intenzifikaciji slovenskega gospodarstva - Nekateri izhodišča za oblikovanje organizacijskega instrumentarija, Ekonomski center Maribor, 1979, str. 23-24.

Tako definirana robna skupina predstavlja u mezoekonomskoj strukturi trgovinske organizacije nekakav marketing podsistem, a svi poslovi - od utvrđivanja potreba potrošača/kupaca do njihovog zadovoljenja - izvode se kao faze marketing procesa.

Organizacijsko oblikovanje robnog poslovanja trgovinske organizacije na principu robne skupine znači i oblikovanje nove razine odlučivanja, što znači da valja na odgovarajući način organizirati i sve elemente sistema informacija, tj. obuhvaćanje podataka, njihovu obradu, raspodjelu i korištenje informacija.

## 2. PRIKAZ DJELATNOSTI VELEPRODAJE S ASPEKTA INFORMACIJA I S NAGLASKOM NA ROBNU SKUPINU PREHRANA

U nastavku nekih teoretskih postavki pokušat ćemo općenito prikazati informacijski podsistem robne skupine Prehrana koja djeluje u okvirima djelatnosti veleprodaje jednog konkretnog poslovnog sistema, sa statusom radne organizacije i čvrsto udruženog u jednu od složenih organizacija veoma heterogene djelatnosti. Po red veleprodajne djelatnosti u radnoj organizaciji se nalazi i maloprodajna djelatnost i u manjem dijelu i proizvodnja, svaka od njih sa statusom osnovne organizacije.

Temeljni cilj koji prati promatrana organizacija je maksimalno zadovoljenje potrošača, dok primarni organizacijski cilj izražava tendenciju izgradnje suvremene organizacije na suvremenom marketing konceptu. Sa stajališta informacija to znači sistem koji će biti usmjeravan na osnovi planskih informacija, odnosno nekakav sistem prethodne regulacije.

### 2.1. Opće karakteristike organizacije veleprodaje

Polazeći od već poznatog, to je

- da je marketing koncepcija osnova za izgradnju cjelokupne organizacijske strukture trgovinske organizacije
- da ciljeve i zadatke robnog poslovanja trgovinske organizacije realizira svrsishodno organizirana komercijalna funkcija na principu robnih skupina,

nije teško zaključiti da je od presudne važnosti adekvatna organiziranost rada i upravljanja upravo na područjima robnog poslovanja trgovinske organizacije.

Robni proces veleprodajne djelatnosti ostvaruje se preko funkcijskih područja nabave i prodaje, i to:

- istraživanja i proučavanja tržišta (prodaje i nabave)
- utvrđivanja sortimana i politike zaliha
- planiranja optimalne količine nabave
- evidencije kupoprodajnih (dogovorenih) poslova
- praćenja realizacije nabave (evidencija zaključnica, određivanje lokacija, nabavnih cijena, uvjeta plaćanja i isporuke, dospijeća plaćanja, raspoložive količine robe...)
- postavljanja pretkalkulacije i evidencije prodajnih cijena (pokalkulacija na osnovi likvidirane nabavne dokumentacije)
- disponiranja robe
- organizacije i kontrole poslovanja detaljističke mreže
- rješavanja reklamacija
- poslovanja robom u tranzitu
- poslovanja robom u konsignaciji
- poslovanja robom u rezervi (robne rezerve)
- skladišnog poslovanja (prijem, izdavanje, poslovanje ambalažom)
- organizacije i evidencije transporta
- evidencije i obračuna robnog prometa (usporedba planirane i ostvarene realizacije po prodajnim objektima - prodavaonicama, po kupcima, po prodavačima, obračun poreza na promet, postavljanje ljestvice rentabilnosti ...).

Cjelokupno robno poslovanje organizirano je u okviru 12 robnih skupina, što znači da komercijalni sektor djeluje kao nekakva centralna služba koja u svom okviru udružuje djelatnost svih robnih skupina na takav način da je osigurano racionalno funkcioniranje organizacije kao cjeline. Pojedinačne robne skupine predstavljaju udruženje robnih vrsta koje su u određenoj međusobnoj povezanosti, tj. sa stajališta komplementiranja, srodnosti, primjenjivosti, servisiranja ili tehnološkog procesa.<sup>3</sup> U biti je robna sku-

3 - Tipičan primjer takve povezanosti je npr. u robnoj skupini Delikatesa kod asortimana "smrznuti program", gdje postoji povezanost na cjelokupnoj relaciji, sve od nabavke do uključivo servisiranja tehnike za hlađenje.

pina osnovna jedinica komercijalnog sektora i nosilac zajedničke nabavno-prodajne politike, a istovremeno to je i nabavno-prodajna operativa. Na njoj se temelji cjelokupan proces - od utvrđivanja potreba prodajnog tržišta do snabdijevanja kupaca traženom robom. Djelokrug svake od njih uvjetovan je specifičnošću robe koja pe predmet nabave i prodaje određene robne skupine.

Organizacija robne skupine temelji se na izvršenoj podjeli rada i to je osnov za svrsishodni proces rada u pojedinačnim organizacijskim jedinicama (preuzimanje robe, izdavanje robe, distribucija robe, kalkulacija, unos podataka, reklamacije, likvidatura, pu tnička služba, poslovno-administrativno odjeljenje).

Cjelokupno robno poslovanje promatrane organizacije odvija se po moću računara. On je praktički uključen u sva funkcijska područja i u sve faze robnog procesa, i osigurava mnogo kvalitetnih informacija za ažurno i kvalitetno obavljanje poslova te za vođenje robnog procesa svake pojedinačne robne skupine i robnog procesa kao cjeline.

## **2.2. Proces rada robne skupine Prehrana s aspekta informacija**

### **2.2.1. Dispozicija i distribucija robe kao epicentar robnog poslovanja veleprodaje**

Cjelokupan proces robnog poslovanja u stvari obuhvaća slijedeća funkcijska područja nabave i prodaje:

- a) obnavljanje zaliha, tj. određivanje politike robnog asortimana i sistema obnavljanja zaliha te dispozicije robe
- b) prodajna dispozicija koja obuhvaća grupu poslova u vezi s obradom narudžbi i disponiranjem otpreme
- c) skladišno poslovanje u okviru kojeg se izvršavaju svi operativni postupci prijema, skladištenja i otpreme robe, uključiv i transport
- d) vrednovanje robnih kretanja i zaliha robe što omogućava obavljanje nadzora robnim procesom.

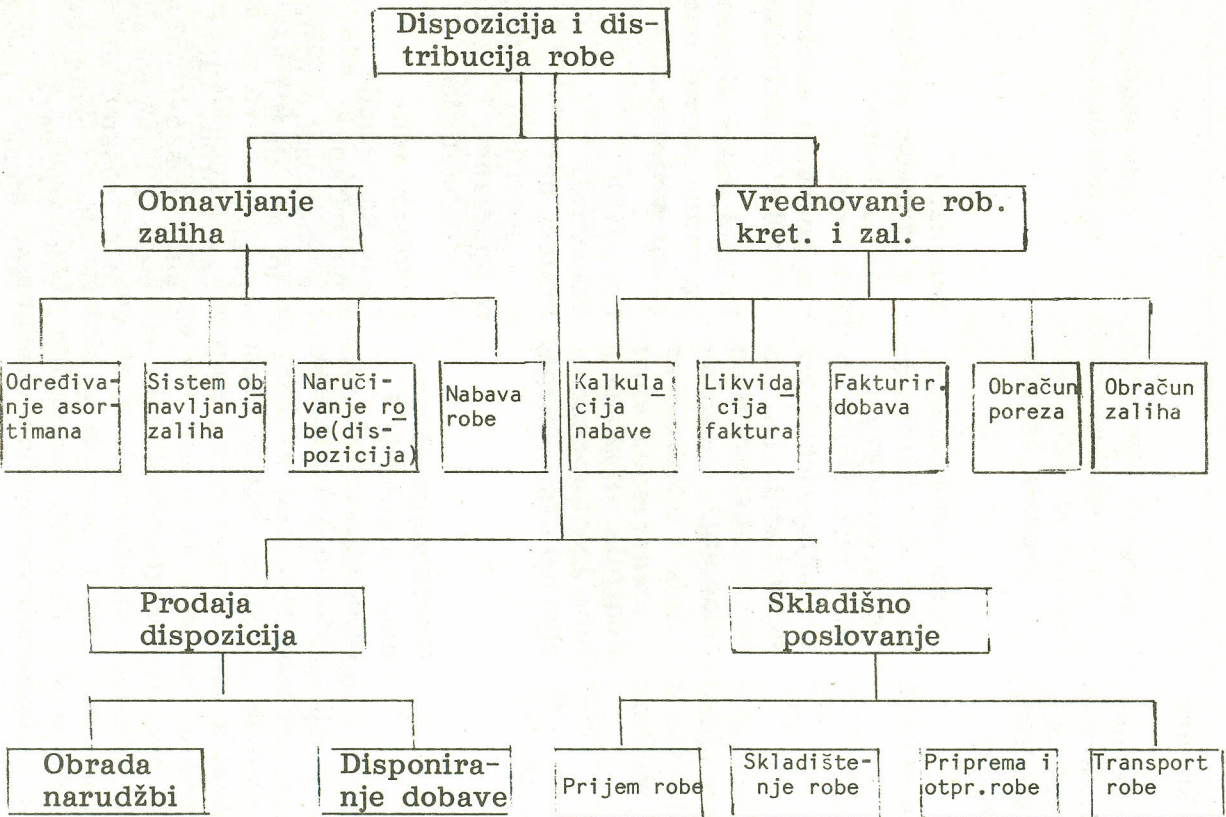
Navedena funkcijska područja možemo organizacijski promatrati i kao elemente sistema dispozicije i distribucije robe koji su detaljnije pokazali u shemi br. 2, <sup>4</sup> a protežu se kroz planiranje, izvršenje i nadzor poslovnog procesa veleprodajne djelatnosti.

U daljnjem prikazane su u općim crtama glavne faze nabavno-prodajnog procesa robne skupine Prehrana, i to sa stajališta ulaznih dokumenata kao informacijske osnove za obavljanje pojedinih faza i sa stajališta izlazne dokumentacije u smislu informacijskog rezultata obavljene faze. Bitno je u tome to da je u obradu podataka uključen računar. Uključenost automatske obrade podataka u pojedine faze robnog procesa je različita, pa su neke faze u cjelini, a neke samo djelomično automatizirane. Na osnovi toga zapravo možemo ocijeniti stupanj automatiziranosti informacijskog sistema za usmjeravanje veleprodajne djelatnosti robne skupine Prehrana. KIKA VOLIM TE ♡

### 2.2.2. Proces nabave

Informacijski ulaz	- Faze nabavnog procesa -	Informacijski izlaz
Predviđanje kretanja prodaje	1. PLANIRANJE NABAVE (stručna služba na SOUR, RO i rukovodstva robne skupine)	Pregled nabave - mjesečno - po robnom asort. - kol.i vrijedn. - po dobavljačima - ...
Analiza protekle prodaje - po rob.asort. - s vremen. din. - količ. i vrijedn. - po prodajnim jed. - ...		
Pregled nabave	2. IZVRŠAVANJE NABAVE	Narudžba
Dnevna lista stanja robe - po artikl.i dobav. - suma ulaz i izlaz - s trenut. zalihom - s kontrol.zalihom - količ. i vrijedn. - s načinom nabave i prodaje	izbor dobavljača, utvrđivanje momenta obnavljanja zaliha, određivanje količine i načina naručivanja, određivanje lokacijskih mjesta u skladištu za naručenu robu i ispisivanje narudžbe (služba nabave)	- za konkretnog dobavljača - po artiklima - količinski - s oznakom lokacije u sklad. - s oznakom termina isporuke





Slika br. 2. Struktura postupaka za dispoziciju i distribuciju robe

4 - J. Bauman, F. Pušenjak, Z. Šarman: Zasnova organizacije in sistema informacij  
poslovnega centra Mercator-TOZD Grosist, Ekonomski center Maribor, 1978, str. 13.

- s oznakom komerc. pakiranja
- s veleprod. cijenom
- s maloprod. maržom
- s oznakom lokacije artikla u skladištu
- s koefic. obrtaja

Narudžba  
Dobavnica dobavljača

Prijem robe, oblikovanje skladišnih jedinica, označavanje robe, određivanje lokacijskih mjesta, skladištenje (služba prijema u skladištu)

Narudžba  
- s oznakom primljenih količina  
Dobavnica  
- s podacima o lokaciji robe (iz Narudžbe)  
Prateći list s elementima radne norme radnika na prijemu robe

Narudžba  
Dobavnica  
Prateći list

Kontrola primljene robe i dokumentacije (nabavna služba)

Narudžba  
Dobavnica  
Prateći list  
...i specifični podaci iz sporazuma i ugovora s dobavljačem

Narudžba  
Dobavnica  
Prateći list

Određivanje elementarna kalkulacije i terećenje robom (služba kalkulacije)

Dospijeće robe i Lista kalkulacije  
- po artiklima  
- s podacima o grupnoj ambalaži i kom. pakir.  
- nab. i prod. rabat  
- plan. troškovi nabave vele- i maloprodaje  
- plan. troškovi prodaje vele- i maloprod.  
- VP i MP marža  
- fakt. cijena s porez.  
- VP i MP cijena  
itd.

Dospijeće robe  
Lista kalkulacije

Likvidacija nabavne  
dokumentacije i pri-  
jenos robe na zalihu  
(nabavna služba)

plaćanje

3. NADZOR NABAVE - kriteriji za izbor i na-  
čin izbora robe, doba-  
vljača, nabav. puteva.  
- količ. i vrijedn.  
- po artik. i rob. sk.  
- po dobavljačima  
- po osnov. organ.  
- za razdiobu i kon-  
trolu superrabata  
- s obrtajem artika-  
la odnosno uže  
opredj. rob. sk.  
- informacije za obliko-  
vanje nabav. politike  
s aspekta oblik. cijena,  
vođenja zaliha i sl.  
- informacije za usavr-  
šavanje organizacije  
sistema nabave

Dnevna lista stanja  
robe i mjes. inform.:  
Pregled nabave po  
asortimanu,  
Pregled nabave po  
dobavljačima,  
Ispisi realizacije  
dobavljača po  
OOUR-ima,  
ABC analiza zaliha  
ABC analiza reali-  
zac.

Svaka faza nabavnog procesa i svaki postupak u organiziranom sistemu izvršavanja nabavne funkcije je značajan i kao uzajamno povezani dio nabavnih poslova zaslužuje posebnu pažnju, u što se na ovom mjestu ne može dublje upuštati. Međutim, moramo istaći kalkulacijski postupak jer je upravo faza kalkulacije u trgovinskim organizacijama ono što je za proizvodnu organizaciju njena proizvodna funkcija. S uključivanjem računara u područje kalkulacije, i u primjeru da je obuhvaćanje podataka na tom području cjelovito, automatski je moguće, pored vođenja različitih evidencija i finansijskih obračuna, dobivati informacije i o nekim drugim poslovnim događajima, odnosno organizacijskim promjenama, kao npr.:

- automatsko vođenje skladišnih putova (lokacija s oznakom hodnika i paletnog mjesta)
- automatsko obuhvaćanje podataka o ambalaži (jer je ambalaža

vezana na šifru artikla, npr. šifra grupne ambalaže i sadržaj grupne ambalaže)

- kod svake pojedinačne dobavnice kupcu izvršen je automatski izračun težine s poštivanjem volumena (formiranje težine kod distribucije robe)
- paralelno je omogućeno obuhvaćanje podataka za fizičku normu skladišnih radnika (po broju robnih jedinica)
- automatski je omogućeno, u povezanosti s programom nadomjesnih artikala, ispunjenje narudžbe i onda kada nema na zalihi dovoljno traženih robnih vrsta.

### 2.3.3. Proces prodaje

Informacijski ulaz - Faze prodajnog procesa - Informacijski izlaz

Analiza realizacije	1. PLANIRANJE PRODAJE	Plan prodaje s
Ocjena potražnje	(stručna služba na razini RO i rukovodstvo robne skupine)	podacima o: realizaciji stanju zaliha i dozvoljenoj zalihi koeficijentu obrt. danima vezivanja zaliha
	2. IZVRŠAVANJE PRODAJE	Dnevna lista narudžbi s oznakom naziva oduzim. jed. /kupaca
Plan prodaje	- primanje i sređivanje tekućih narudžbi (preko putničke službe)	Dnevna lista narudžbi s oznakom šifre oduz. jedinica/kupaca
Dnevna lista zaliha	- promatranje fiksnih narudžbi	- s oznakom uvjeta plać.
- artiklima	- kontrola mogućnosti isporuke (po količ. i terminima)	Knjiga narudžbi s upisanom narudž.
- s oznakom kom. pakov.	- obuhvaćanje i obrada narudžbi	
- s oznak. VP cijene		
- s oznakom rabata		
- s koefic. obrtanja		
Dnevna lista narudžbi		
- po artiklima		
- sa stanjem kompl. asortimana		
- s oznakom kom. pakiranja		
- s podacima o zalihi		

Dnevna lista narudžbi	- unos prodajnih podataka (poslovno-administrativno odjeljenje)	Dobavnica (otpremna dispozicija) -po artiklima, količin., sa svim elementima dispozicije prodaje
Sporazumi/ugovori s kupcem		
Terećenja/dobroimanja		
Dobavnica	- kontrola i priprema dobavnica za otpremu robe (posl. adm. odj.)	Dobavnica (grupirano po kupcima)
Dobavnica	- prijem prodajne dispozicije i otpremne dokumentacije (odj. transporta)	Otpremni nalog (transportna dispozicija) - s dobavnicama, prema relaciji otpreme (maršrute)
Otpremni nalog	- priprema i kontrola komisiona (služba izdavanja u sklad.)	Otpremni nalog - s potvrdom o izdanoj robi - s elementima za obradun radne norme skladištara i viličarista na izdavanju robe
	- fakturiranje	
Dnevna lista zalih	3. NADZOR PRODAJE - količ. i vrijednosno - po artikl. i rob. sk. - po kupcima - po osnovnim organ. - s naznačenim popis. - nad evid. i plać. amb. - nad djelom. potražnj. - s obrtajem svake robne vrste i izračunom mase vezanih sredstava	- Kriteriji za izbor nadomjesnih artikala, prod. putova, načina distribucije... - Informacije za oblikovanje politike prodaje s aspekta potražnje, obrtanja zaliha i real. svakog artikla (odn. uže opred. robne skupine) i svakog pojedinog kupca - Informacije za usavršavanje organizacije sistema dispozicije i distribucije s posebnim aspektom na povezivanje s vlastitom maloprodajom
Ispis sume prodane robe (mjes.)		
Kontrolni fin. ispisi real. za kupca (3-mj.)		
ABC analiza zaliha (mjes.)		
ABC analiza realiz. (mjes.)		

Kao što na osnovi prikazanog možemo zaključiti, glavni informacijski nosilac prodajnog procesa je dobavnica, u smislu otpremne dispozicije. Ona je "proizvod" računara čiji sadržaj je specifičan za svakog kupca/primaoca robe, i to prema obrađenoj narudžbi, uključujući i stanje zaliha i transportne putove, kao i ostale dogovorene uvjete dispozicije (djelomične količine, zaostale pošiljke, uvjeti dostave i sl.).

### 3. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Na ovih nekoliko stranica prikazano organizacijsko rješenje usmjeravanja robnog poslovanja na veliko možemo promatrati kao jedno od mnogobrojnih organizacijskih rješenja. U konkretnim prilikama trgovinske organizacije ipak takvo rješenje možemo smatrati jednim od boljih (od potencijalno mogućih) i ono je donekle rezultat dugoročnijeg idejnog programa uvođenja automatizacije u njezino poslovanje. Dakle, stupanj automatiziranosti njezinog informacijskog sistema relativno je visok.

S uključivanjem računara na sve više poslovnih područja i sa sve kvalitetnijom obradom podataka dešavale su se u promatra-  
noj organizaciji i mnoge organizacijske promjene, pa danas, ocjenjujući postignuti stupanj razvoja poslovne informatike, možemo zaključiti da postoji određena usklađenost, odnosno kompatibilnost, između postignutih organizacijskih rješenja i primijenjene informacijske tehnologije.

Posebno za daljnji razvoj, odnosno za usavršavanje integralnog informacijskog sistema veleprodajne djelatnosti, zasnivanog na računaru, preduvjet je da se u organizaciji vodi velika briga za usavršavanje kadrova i dopunsko obrazovanje za rad u uvjetima automatske obrade podataka. Samo uz pomoć ljudi koji su obrazovani i istodobno svjesni nužnosti upravljanja veleprodajne djelatnosti na bazi računarski podržanog informacijskog sistema moguće je usavršiti i veleprodajno poslovanje i time ga učiniti ekonomski uspješnijim. U tom pravcu trebalo bi prvenstveno razmisliti o nekim postojećim aktualnim problemima, kao što su npr.:

- komunikacijske slabosti na relaciji skladišta (koja su dislocirana) i organizacijskih poslovnica robnih skupina; naime,

dokumentacija o prijemu robe se ponekad ne dostavi isti dan službi nabave i kalkulacije i kasni se s unosom podataka, a svaki dan kašnjenja znači gubitak skupocjenih financijskih sredstava

- uglavnom zbog telefonskih komunikacija ponekad dođe do "nesporazuma" između prijemne službe u skladištu i nabavne službe odgovarajuće robne skupine, što ima za posljedicu neusklađenost između Liste zaliha i Liste narudžbi i oblikovanje novih (neopravdanih) narudžbi
- iz istih razloga kao prethodno prodajna služba ponekad kasno dobiva informacije o stanju robe što prouzrokuje dodatne troškove s novim narudžbama.

Želimo istaknuti da su općenito kritične točke u izvođenju procesa veleprodaje:

- obuhvaćanje narudžbi
- ažuriranje stanja zaliha (obuhvaćanje i obrada prijema)
- udruživanje dobavnica/komisiona po maršrutama i
- komisioniranje

i da je skraćenje dispozicijskog ciklusa moguće postići s obradom prijema i narudžbi po više puta dnevno, pripremom dobavnica za komisioniranje tako da su udružene po standardnim maršrutama i skraćanjem komisioniranja, uvođenjem novije tehnologije.

S obzirom na konkretnu problematiku mislimo da bi prije svega trebalo postići veću dosljednost u postavljenim komunikacijskim odnosima i možda uvesti obuhvaćanje i obradu prijemne dokumentacije dvaput dnevno. Drukčije bi trebalo organizirati i izvoditi i kontrolu neisporučene robe i oblikovati evidenciju potražnje. Zbog dislociranosti računskog centra, organizacijske jedinice robne skupine i skladišta, obuhvaćanje narudžbi vjerojatno bi se trebalo izvoditi preko terminala u skladištu.

Nadalje, u robnoj skupini trebalo bi, s obzirom na brzo obrtanje nekih artikala, primijeniti program supstituta kako bi se osiguralo da kupac ne ostaje bez robe ni da mu se roba gomila.

Još je značajnije uvođenje programa konstantnog asortimana (obrađivanje asortimana) s minimalnom i maksimalnom zalihom, poštujući i sezonski značaj robe. S takvim programom data je mogućnost da se na osnovi dnevnog ispisa minimax zaliha omogućava količinska kontrola zaliha koje su u postojećem organizacijskom rješenju sakrivene u financijskim zalihama, da se usklade artikli koji imaju premalenu zalihu, dok bi za zalihe na maksimalnoj granici bile osigurane i stalne lokacije robe u skladištu.

Rješenje navedenih problema, odnosno prijedloga, moglo bi se u postojećim organizacijskim prilikama vrlo brzo postići, a što bi bilo velika pomoć nabavno-prodajnom poslovanju. Ali je uz ove dopune treba razmišljati o sistemu kvalitetnijeg planiranja, praćenja i realizacije cjelokupnog robnog asortimana. Naime, pokazalo se da je asortiman nekih robnih skupina uzak, a financijsko učešće tih skupina u cjelokupnoj vrijednosnoj realizaciji skromno. Možda bi u takvim primjerima trebalo tražiti rješenje u oformljenju manjih robnih skupina u oblik nekakvog grosističkog skladišta u okviru kojeg bi bila i maloprodajna jedinica, koja bi zbog evidencije poreza na promet i vođenja ostalih robnih podataka potrebnih za različite robne analize, bila nužno povezana s računalom na principu on-line. Na taj način obavljala bi se i veleprodajna i maloprodajna djelatnost u istim objektima, s istom robnom zalihom, s istim kadrovima i korištenjem istih prijevoznih sredstava. Najveća prednost takvog rješenja svakako je u ekonomiziranju zaliha, dok bi potrošač imao brz i sigurniji do-  
stup do robe i bio bi nezavisan od pojedinačnih poslovođa.

Svakako moramo biti svjesni činjenice da u cjelokupnom promatranom nabavno-prodajnom procesu postoji nekoliko faza gdje bi se i u datim uvjetima (postojeći hardware, kadrovi, programska podrška...) moglo primijeniti i neko drugo organizacijsko rješenje, npr. kod disponiranja otpreme i oblikovanja otpremne dispozicije (faktura) ili neko drugo rješenje u pogledu sistema nabave i sl. Kao što smo već istakli, u svakoj konkretnoj organizaciji ima nekoliko varijanata rješenja, ali je u datim poslovnim i organizacijskim prilikama samo jedno rješenje najbolje. Međutim, pa makar primijenili i neko suboptimalno rješenje sistema dispozicije i distribucije robe, prije svega je važno da ga se promatra kao robni proces s međusobno, radno i informacijski povezanim



fazama, a u kojem je računar i informacijska tehnologija ono organizacijsko sredstvo koje omogućava maksimalnu koordinaciju aktivnosti. Organizacijski cilj i istovremeno osnovno poslovno političko načelo koje se može tako ostvariti jest: **narudžba danas, otprema sutra**. S ostvarenjem tog organizacijskog cilja automatski se, kroz visok obrtaj robnih zaliha, ostvaruje i povećani dohodak kao osnovni motiv privređivanja.

S obzirom na postignuti nivo organiziranosti veleprodajnog poslovanja i stupanj automatiziranosti njegovog informacijskog sistema te uz činjenicu da promatrana organizacija ima maloprodajnu djelatnost, trebalo bi bar razmišljati o izgradnji jednog integralnog informacijskog sistema koji bi bio koncipiran na načelu interaktivnog rada, a što znači: <sup>5</sup>

- da podatke u računar unose preko terminala oni radnici koji su odgovorni za pojedina robna područja
- logička kontrola unesenih podataka obavlja se odmah na unosu kada je još moguće unesene podatke ispravljati
- odmah na unosu podataka obavlja se ažuriranje u bazi podataka tako da je stanje podataka uvijek ažurno
- omogućen je permanentni uvid u onaj dio baze podataka koji je za određene odgovorne radnike interesantan.

Na takvim načelima i uz pomoć adekvatne programske opreme izrađen informacijski sistem u stanju je da daje sve moguće informacije za svrsishodno planiranje, izvođenje i nadzor cjelokupnog robnog poslovanja jer obuhvaća sve faze procesa rada, odnosno aktivnosti veleprodajne djelatnosti (nabavu i prodaju trgovinske robe, vođenje skladišne evidencije, kalkulaciju cijena, otpremu i razvoz robe, fakturiranje, praćenje prodaje i nabave robe po kup-

---

5 - Smatramo da je korisno skrenuti pažnju na jedno od novijih projektnih rješenja veleprodaje i maloprodaje, priznato u okvirima jedne prezentacije kao obuhvatno i racionalno. U okviru obrade veleprodaje rješenje obuhvaća slijedeće module: a) nabava robe (kalkulacija cijene, dospijeće robe, uvidi i izvještaji o nabavci robe), b) prodaja robe (narudžba, otprema, fakturiranje, uvidi i izvještaji o prodaji, ispisi obračunatog i ukalkuliranog poreza na promet), c) vođenje ambalaže, d) praćenje zaliha robe (zaliha po veleprodajnim skladištima, zalihe po dobavljačima u veleprodajnim skladištima, inventure, otpisi, preknjižbe, prevrednovanje zaliha), e) direktno opterećenje vlastite maloprodaje. (Katalog rešitev in storitev, opreme in sredstev za informacijske sisteme, Društvo ekonomistov Ljubljana, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1987).

cima i dobavljačima, praćenje ambalaže, promjenu cijena, permanentno vrednovanje zaliha, reklamacije, omogućava uvide u sve evidencije itd.), i to u povezanosti s maloprodajom.

Mislimo da na kraju nije suvišno napomenuti nužnost jedinstvenosti poslovanja kako s artiklima tako i s komitentima (kupci i dobavljači), i to u okviru cjelokupnog velikog poslovnog sistema (SOUR). Ta jedinstvenost postiže se primjenom Kataloga komitenata i Kataloga artikala koji se baziraju na jedinstvenoj nomenklaturi i šifrantu cjelokupnog robnog asortimana. Samo takva jedinstvena nomenklatura omogućava oblikovanje zajedničke politike svih dijelova poslovnog sistema do vanjskih poslovnih partnera te optimiranje nabave i dispozicije; istovremeno je time data mogućnost postupne tipizacije asortimana i praćenje njegovog kretanja na svim prodajnim teritorijima.

#### L I T E R A T U R A

J. Deželjin, I. Turk, Organizacija informacijskog sistema i sistema informiranja, Informator, Zagreb, 1986.

M. Milisavljević, Marketing, Osobenost marketinga u trgovini, Savremena administracija, Beograd, 1980.

J. Bauman, F. Pušenjak, Z. Šarman, Zasnova organizacije in sistema informacij poslovnega centra Mercator - TOZD Grosist, Ekonomski center Maribor, 1978.

J. Bauman, Z. Šarman, Idejni projekt uporabe AOP v trgovinskem podjetju, Ekonomski center Maribor, 1972.

C. Krabonja, Organizacija djelatnosti veleprodaje RO Mercator - Izbira - Panonija Ptuj, diplomski rad, FOI Varaždin, 1987.

Skupina autora, Preduslovi za uključivanje elektronske obrade podataka u trgovinskim organizacijama, Privredna komora Jugoslavije, Ekonomski center Maribor, Beograd-Maribor, 1974.

Razna organizacijska i informacijska dokumentacija promatrane trgovinske organizacije.

Šarman Z. Some information dimensions for directing wholesale  
activity in commercial organization

S U M M A R Y

*On the basis of theoretically determined goods group as marketing undersystem and as ground organization unit of commercial sector of this interpreted necessity that the goods process of the goods group is performed more automatically, presented is the process of the work of goods group Prehrana according to the ground phases with input and output information on the example of one wholesale organization.*

*In this conclusion is given the mark of this process in the notification of some actual problems and remarkable suppositions for the improvement of the organization of existed information.*