



UNAPREĐENJE SKLADIŠNOG POSLOVANJA U KOMPANIJI
„VRŠKA-PRESS“ DOO

IMPROVEMENT OF WAREHOUSE BUSINESS IN THE COMPANY
“VRŠKA-PRESS” DOO

Ramona Čaki, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Predmet rada jeste unapređenje skladišnog poslovanja u preduzeću “Vrška-Press” doo. Primenom odgovarajućih metoda i tehnika, izvršena je analiza skladišnog poslovanja, utvrđeni su nedostaci i predložene mere unapređenja efikasnosti i funkcionalnosti skladišta.

Ključne reči: Logistika, skladištenje

Abstract – The subject of this paper is the improvement of warehousing business in the company “Vrška-Press” doo. Applying appropriate methods and techniques, the analysis of warehouse operations was performed, deficiencies were identified and action for improving the efficiency and functionality of warehouse were proposed.

Keywords: Logistic, Warehousing

1. UVOD

Razvijanjem civilizacije i društva, istovremeno se razvijala i logistika, kao oblast poslovanja koja postoji od davnina. Njena uloga, kao poslovne funkcije u svakom preduzeću, ogleda se u obezbeđenju nesmetanog obavljanja reproduktivnog procesa, kroz poslove nabavke, unutrašnjeg i spoljnog transporta, prijema i skladištenja, upravljanja zalihama i komunikacijom između svih sektora u preduzeću.

Razvojem industrijskih sistema – preduzeća i usloznavanjem poslovnih procesa unutar njih, javila se potreba za njihovom funkcionalnom podelom. Ta podela je doprinela efikasnijem funkcionisanju preduzeća i izvođenju projektovanih procesa, u cilju ostvarenja planiranih efekata.

Preduzeće se funkcionalno može podeliti na osam međusobno povezanih celina: na upravljanje preduzećem, marketing, komercijalne poslove, upravljanje novčanim tokovima, integralnu logističku podršku, opšte poslove, proizvodnju i razvoj [1].

Kao veoma važan deo efikasnog funkcionisanja preduzeća, naročito proizvodnog tipa, izdvaja se funkcija integralne systemske podrške – logistike.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Nebojša Brkljač, docent.

„Logistika je poslovna funkcija koja je odgovorna za tok materijala od dobavljača u organizaciji, kroz operacije unutar organizacije i na izlazu do kupaca [2].”

Skladištenje predstavlja važan, integralni deo celokupnog sistema logistike. Ono je upravo jedna od aktivnosti koja obavlja poslove čuvanja robe i međusobnog povezivanja procesa proizvodnje sa potrošnjom. Takođe, povezuje proces proizvodnje i sa dobavljačima, obezbeđujući pravovremeno materijale potrebne za proces proizvodnje, uz istovremeno obezbeđenje adekvatne isporuke gotovih proizvoda kupcima.

Rad je podeljen na 6 celina. U prvom delu rada obuhvaćen je teorijski pristup pojmu logistike. Predstavljen je sam temelj nastanka ovog pojma, njegov istorijski razvoj i primena, uz objašnjenje svih aktivnosti koje je čine.

Takođe, objašnjen je i pojam integrisane logistike, predstavljajući oblike logističke podrške koji su integrisani u sam sistem logistike i omogućavaju uspešno sprovođenje svih logističkih aktivnosti.

Jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta odnosi se na upravljanje zalihama. Pritom je osnovni zadatak da one budu što manje, ali dovoljne za održavanje kontinuiranog procesa proizvodnje.

Cilj formiranja zaliha jeste da bi se savladale prostorne i vremenske neusklađenosti proizvodnje, razmene i potrošnje. Zalihe se moraju zaštititi, čuvati, dopremiti i otpremiti, za šta je potreban određeni prostor. Taj prostor predstavlja deo lanca snabdevanja i naziva se skladište.

Razlozi za postojanje skladišta su postizanje ekonomičnosti u transportu, pri kretanju većih količina, obezbeđuju se popusti na veće količine pri kupovini, čuvanje dobavljača, praćenje promena tržišnih uslova, podrška JIT programima, kroz integrisani logistički sistem [3].

U drugom delu rada detaljnije je objašnjen sam pojam skladištenja, kao jedne od važnih poslovnih funkcija preduzeća i dela logistike. Navedeni su mnogobrojni kriterijumi po osnovu kojih je moguće podeliti skladište, odnosno predstavljene su vrste skladišta. Takođe, navedene su i objašnjene osnovne funkcije koje ovaj sektor obavlja.

U trećem i četvrtom delu rada dat je osvrt na poslovanje preduzeća “Vrška-Press” doo. navodeći osnovne podatke o preduzeću, njegovoj delatnosti i proizvodnom

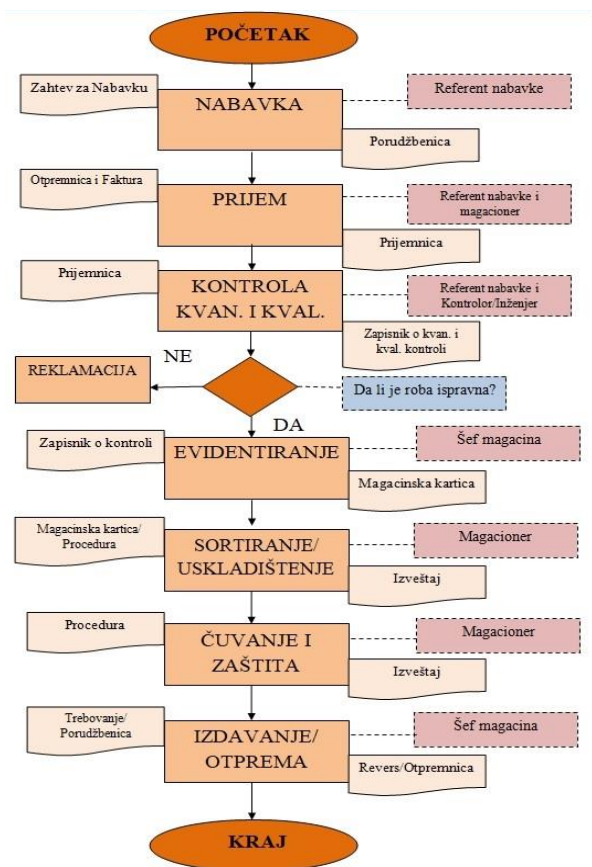
programu. Uz prikaz odgovornosti, ovlašćenja, uređenja i organizacije poslovanja preduzeća, grafički je dat prikaz dijagrama toka putem kog su predstavljeni neki od osnovnih uzroka problema funkcionisanja sektora skladištenja ovog preduzeća.

Peti deo rada, detaljno prilazi analizi problema zatečenih u funkcionisanju skladištenja navedenog preduzeća. U poslednjem delu rada daje se predlog rešenja za iste. Nakon predloženih načina za rešavanje zatečenih problema, pravi se gantogram, kojim se određuje i vremenski raspored realizacije svih navedenih predloga i vrši se finansijska analiza predloga.

2. ANALIZA STANJA PREDUZEĆA, UTVRĐIVANJE PROBLEMA I MERE UNAPREĐENJA

Preduzeće "Vrška-Press" se bavi proizvodnjom i prodajom grafitnih kliznih delova, obrtnih uvodnika, mehaničkih zaptivača, ležajeva i drugih delova od grafita kako na domaćem, tako i na inostranom tržištu.

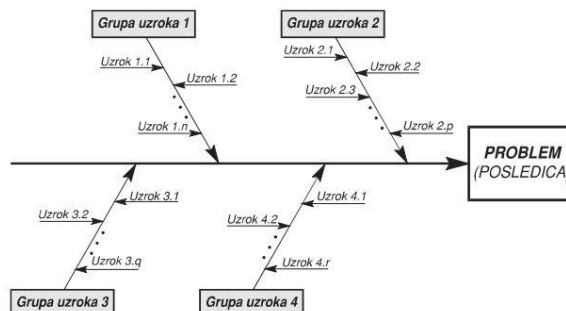
U ovom radu je prikazano trenutno stanje u preduzeću "Vrška-Press", nakon izvršenog snimanja i analiziranja istog. Snimanje stanja i analiziranje je izvršeno uz pomoć inženjerske metode, dijagrama toka. Dijagram toka se koristi da bi se snimio neki postojeći proces i dobila jasna slika kako se proces zaista odvija ili da bi se prikazao neki novi proces koji se tek projektuje, u tom slučaju to je osnovna podloga za detaljnu razradu procesa.



Slika 1: Tok skladišnog procesa preduzeća [4]

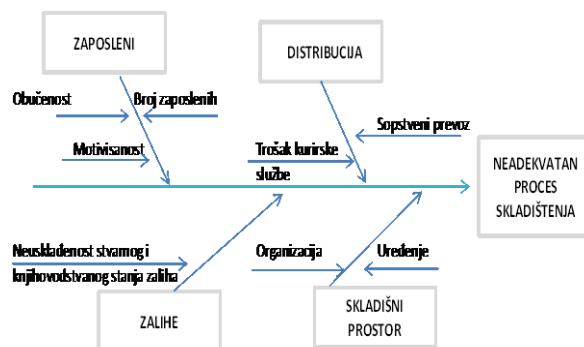
Pored dijagrama toka, korišćen je Ishikawa dijagram, odnosno dijagram uzroci – posledica. Reč je dijagramu koji predstavlja rezultat opšte analize uticaja (uzroka) koji

uslovljavaju određeni ishod posmatrane pojave (procesa rada). Ishikawa metoda predstavlja metodu za detaljnu analizu odnosa između određenog stanja posmatranog sistema (posledice) i uticajnih veličina koje uslovljavaju pojavu datog stanja (uzroka).



Slika 2: Faza razrade dijagrama UZROCI-POSLEDICA [5]

Pomoću Ishikawa dijagrama na slici 3. prikazani su uzroci neadekvatnog procesa skladištenja koji je identifikovan u preduzeću "Vrška Press".



Slika 3: Ishikawa dijagram za problem neadekvatnog procesa skladištenja u preduzeću "Vrška- Press"

Polazeći od zaposlenih, problem proizilazi iz nedovoljnog broja, te odsustva njihove motivisanosti. Zatim, kada su u pitanju zalihe, njihovo stvarno i knjigovodstveno stanje je neusklađeno što je povezano sa prethodno navedenim problemom kod zaposlenih. Sam skladišni prostor takođe utiče na neadekvatnost procesa skladištenja iz razloga što nije adekvatno regulisan, organizovan i ureden.

Materijal i gotovi proizvodi se smeštaju bez unapred uređenog pravila što često dovodi do situacije da u skladištu vlada nered i nepreglednost.

Kada je u pitanju distribucija proizvoda krajnjim potrošačima, problem nastaje kod neposredovanja sopstvenog voznog parka i angažovanja različitih kurirskih službi koji posećuju preduzeće i preuzimaju narudžbine po nekoliko puta dnevno i time neretko stvaraju gužvu i otežanu manipulaciju gotovih proizvoda i materijala u samom skladišnom prostoru.

Sagledavajući sve navedene probleme koje je moguće spoznati u razgovoru sa zaposlenima u skladištu preduzeća, kao i sa rukovodećim kadrom, nastojaće se definisati predlozi rešenja.

S obzirom na zatečenu situaciju u preduzeću, gde ne postoji usklađenost stvarnog sa knjigovodstvenim stanjem skladištenog materijala, preporuka je da se prvenstveno

izvrši detaljan popis svih materijala i gotovih proizvoda u skladištu i njihovo usklađivanje sa knjigovodstvenim stanjem, nakon čega se predlaže dalje uredno vođenje svih promena putem nove aplikacije čiju bi instalaciju preduzeće moglo da kupi. U pitanju je aplikacija koju je projektovao preduzeće AB Soft, specijalizovano za izradu informacionih sistema za preduzeća.

Minimalane zalihe predstavljaju najmanju količinu zaliha koja mora da bude raspoloživa, sa ciljem izbegavanja zastoja u procesu proizvodnje. S obzirom da preduzeće nema propisan minimalni nivo zaliha, potrebno je doneti odluku o istom. Polazeći od proizvoda koji su najčešći predmet proizvodnje i prodaje i materijala koji se najčešće koristi može se napraviti plan minimalnog nivoa zaliha.

S obzirom da u preduzeću "Vrška-Press" nije zaposlen veliki broj radnika koji vode računa o rasporedu robe u skladištu, može se reći da se relativno dobro snalaze, iako nemaju tačnu podelu i organizaciju u skladištu po pitanju toga gde šta smeštaju prilikom prijema materijala i gotovih proizvoda. Predlog je da se uspostavi interni dogovor i pravilnik o razmeštaju materijala i proizvoda prilikom prijema u skladište.

Proširenje obima posla, i tržišta na kojima preduzeće "Vrška-Press" posluje, kako domaćih, tako i inostranih, dovodi do situacije da zaposleni u skladištu neretko ne mogu fizički da postignu obavljanje svih radnih zadataka. Za početak se predlaže angažovanje jednog dodatnog radnika na poslovima skladištenja, prijema, isporuke robe, održavanja skladišnog prostora i rada sa skladišnom dokumentacijom.

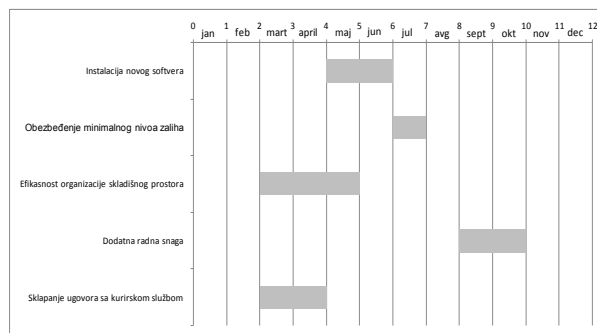
S obzirom da preduzeće za sada ne poseduje svoj vozni park za isporuku proizvoda, trenutno rešenje može da bude sklapanje ugovora sa jednom konkretnom kurirskom službom, po osnovu kog bi dobilo određene olakšice. Sklapanjem ugovora sa kurirskom službom, osim uštede vremena i novca, preduzeću se olakšava praćenje svih pošiljki i poštovanje rokova isporuke.

Naime, u dogovoru sa kurirskom službom, preduzeće bi moglo jednom dnevno da pripremi sve pošiljke za taj dan koje bi bile spakovane i poslate jednim dolaskom kurirske službe, nakon čega je moguće lakše voditi evidenciju.

Navedeni predlozi za rešavanje zatečenih problema u skladišnom prostoru preduzeća "Vrška-Press" mogu biti realizovani u tekućoj, 2020. godini, imajući u vidu da njihovo sprovođenje ne izlaže preduzeće značajnim troškovima.

Nakon uočenih problema i datih predloga njihovih rešenja, pravi se terminski plan realizacije uz pomoć Gantovog dijagrama ili Gantograma (slika 4).

Predložena rešenja ne zahtevaju značajne novčane investicije od strane preduzeća. Obezbeđenje efikasnosti organizacije skladišnog prostora kao rešenje koje bi se prvo izvršavalo ne zahteva nikakve dodatne finansijske troškove za preduzeće, osim vremena potrebnog da se isto izvrši. Istovremeno, sklapanje ugovora sa kurirskom službom, takođe ne stvara dodatne troškove, već samo obavezu preduzeća da posluje isključivo preko određene kurirske službe.



Slika 4: Gantogram

Dodatni troškovi za preduzeće po osnovu realizacije predloženih rešenja počevši od meseca kada počinju da se sprovode mogu da se temelje na sledećem – instalacija novog softvera plaća se jednokratno. Održavanje minimalnog nivoa zaliha počinje da se sprovodi od juna i tada se predviđa ulaganje u iznosu od oko 300.000 dinara kako bi se dopunile postojeće zalihe do propisanog nivoa. Držanje minimalnog nivoa zaliha dovodi do potrebe za nabavkom ručnog viljuškara koji bi olakšao manevrisanje zalihama, cena ručnog viljuškara LIFTEX 1520 m iznosi oko 85.000 dinara. Održavanje nivoa zaliha i prateći troškovi realizacije ovog predloga obuhvataju i troškove vezivanja operativnog kapitala koji bi mogao biti korišćen u druge svrhe. Zatim, držanje minimalnog nivoa zaliha zahteva njihovo osiguranje od mehaničkih oštećenja, požara, udara groma, oluje, eksplozije, udara sopstvenog motornog vozila i sopstvene radne mašine, provalne krađe i razbojništva. Mesečna cena polise ovakvog osiguranja iznosila bi 21.350 dinara.

Navedenim ulaganjem obezbeđuje se kontinuitet u procesu proizvodnje, bez problema obustave procesa proizvodnje i pauze koja se neretko pravila zbog vremenskog raskoraka u pribavljanju materijala i nedovoljne količine zaliha. Smatra se da bi se na ovaj način postigao veći nivo zadovoljstva kupaca jer bi se skratio rok isporuke, te bi se povećao obim porudžbina i u krajnjoj liniji bi se zbog rasta obima poslovanja u roku od 12 meseci preduzeću vratila uložena sredstva.

3. ZAKLJUČAK

Prilikom posete preduzeću "Vrška-Press" utvrđeni su određeni problemi sa kojima se susreće skladište. U radu su analizirani zatečeni problemi i dati su predlozi za njihovo rešavanje, kao i eventualni vremenski okvir njihove realizacije.

Prvenstveno, prilikom identifikacije problema uočeno je neadekvatno vođenje stanja zaliha i neusklađenost između stvarnog i knjigovodstvenog stanja, kao i nepostojanje minimalnog nivoa zaliha, što dovodi do pojave diskontinuiteta u procesu proizvodnje u slučajevima kada nije moguće nabaviti potreban materijal u kratkom vremenskom periodu.

Pored navedenog, zaposlenih je malo i oni su izloženi velikom broju radnih zadataka koje teško postižu. Upravo, kao rezultat toga javljaju se i ostali problemi, kao što je organizacija skladišnog prostora, gde se često u žurbi materijal ili gotovi proizvodi smeštaju po principu gde ima mesta i stvara se nered i nepreglednost u

skladišnom prostoru, što predstavlja potencijalni problem prilikom manipulacije u samom skladištu.

Na osnovu kalkulacije, može se zaključiti da realizacija predloga rešenja navedenih problema ne zahteva od preduzeća velika materijalna ulaganja, s toga se smatra da bi svi mogli da se realizuju do kraja tekuće godine i na taj način ostvari bolje funkcionisanje samog skladišnog poslovanja u preduzeću, što predstavlja veoma važnu kariku u proizvodnom preduzeću kakvo je "Vrška-Press".

4. LITERATURA

- [1] Barać, N., Milovanović, G., (2006) *Strateški menadžment logistike*, Petrograf, Niš, str. 34.
- [2] Regodić D., (2014), Logistika, četvrto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd., str. 22.
- [3]https://nastava.sf.bg.ac.rs/pluginfile.php/5096/mod_resource/content/0/Predavanja/01_UVOD_LOGISTIKA_I_S_KLADISTENJE_zel.pdf, pristup 13.12.2019.
- [4] Ramona Čaki, Unapređenje skladišnog poslovanja u preduzeću "Vrška-Press" doo - Master rad
- [5] Vojislav Vulcanović, Dragutin Stanivuković, Bato Kamberović, Nikola Radaković, Rado Maksimović, Vladan Radlovački, Miodrag Šilobad, Metode i tehnike unapređenja kvaliteta procesa rada, FTN – Novi Sad, 2003.

Kratka biografija:



Ramona Čaki rođena je u Pančevu 1995. god. Diplomski rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Logistike odbranila je 2018.god., a zatim upisala i Master studije.
kontakt: ramona.caki95@gmail.com