

# Kako da ukrotite zalihe, uspostavite kontrolu nad robom i budete korak ispred drugih?

Sigurno ste milion puta do sada čuli priče da su firme sa velikim magacinom osuđene na propast. Prosto i jednostavno – i pre nego što krenete u pustolovinu pokretanja i vođenja ovako zahtevnog biznisa, morate biti spremni na, suštinski, jedan problem. A to je – nedostatak kontrole nad magacinom, odnosno kretanjem zaliha i praćenjem toka novca.

Svesni da svaki biznis donosi određeni stepen rizika, a da je vaš prošaran mnogobrojnim drugim izazovima, kreirali smo ovaj ebook sa namerom da:

- Pomognemo da razumete sopstvene potrebe i izazove vođenja magacina,
- Ponudimo realna i primenljiva rešenja za vaš biznis,
- Predočimo neke od kritičnih situacija koje mogu ozbiljno da ugroze vaš dalji rast i napredak.

Kao neko ko se bavi jednim od važnijih segmenata poslovanja firme, često ste u prilici da balansirate između nekoliko različitih sektora. Sa jedne strane, tu su prodavci kojima morate biti „na usluzi“, obaveštavajući ih o stanju zaliha i mogućnostima da isporučite ono što je traženo. Sa druge strane, imate obaveze i prema vašim nadređenima, što ne samo da stvara dodatni pritisak već otvara i mnogobrojne druge izazove koji utiču na upravljanje magacinskim poslovanjem.

Drugim rečima, često imate osećaj da radite posao za više od jednog čoveka. Razapeti između oprečnih strana, pokušavate da date svoj maksimum, ali ponekad su propusti neminovni. Zato ćete preuzimanjem ovog vodiča imati pristup korisnim i delotvornim savetima i rešenjima, koja će vam otvoriti vrata jednom novom načinu razmišljanja u vođenju magacinskog poslovanja.

## Magacinsko poslovanje u Srbiji: trenutni izazovi

Sećate li se „Centra bele tehnike“? Da, to je ona firma koja je prodavala različite kućne, kuhinjske aparate, belu tehniku, klime i ostalo. I bili su prilično uspešni, dok nisu stavili katanac. Ono što je bilo interesantno je što su imali jako veliki magacin, sa jako velikim brojem zaliha. A u takvim slučajevima neminovni su i – propusti.

*Kada imate na stanju veliki broj artikala različitih kategorija i modela, morate imati i sistem po kojem ćete klasifikovati zalihe radi lakšeg praćenja. Jer, nije u pitanju samo 100 komada nečega; u pitanju su hiljade i desetine hiljada RAZNIH artikala.*

U takvoj „gužvi“, nepostojanje sistema klasifikovanja dovodi do toga da se vrlo lako gubi trag stvarnom broju zaliha, što se u slučaju CBT-a i dogodilo. Manjkovi su bili ogromni, robi se gubio trag – da spomenemo i to da su reklamacije odlazile u centralni magacin, što je unosilo dodatnu „zbrku“ u već postojeći način vođenja zaliha – a firma je poslovala sa gubitkom.

Problem je postojao i bilo je sve teže kontrolisati ga. Pored neadekvatnog praćenja stanja zaliha, tačnije broja pristigle, otpremljene, vraćene i zamenjene robe, bilo je teško voditi računa i o stvarnom kapitalu koji je ta roba predstavljala. Jer, suštinski, vrednost robe u novcu i mogućnost da što brže „obrćete“ taj kapital jesu ono što pokreće svaki biznis.

*Kada roba stoji „zarobljena“ u magacinu, postepeno gubi na vrednosti. Vi nemate prostora da je „obrnete“, jer trenutni način vođenja magacina sputava nesmetani protok robe i kapitala.*

Dugoročno, kapital koji se rasipa u vrednosti donosi dodatne gubitke u konačnom bilansu firme. Iako na prvi pogled ne izgleda tako ozbiljno, činjenica da nemate dobro razrađen i funkcionalan sistem vođenja magacina znatno doprinosi tome da se rast kompanije usporava i da, eventualno, dolazi i do značajnih problema u poslovanju.

### Kontrola zaliha – noćna mora magacionera

Nije tajna da su popisi jedna od najstrašnijih i najiscrpnijih radnji u okviru redovne kontrole magacinskih zaliha. Niko ih ne voli, mada niko ne razume pravi razlog koji se krije iza ove netrpeljivosti prema popisu.

Nije reč o lenjosti ili nedostatku motivacije da se uradi popis; reč je o – nedostatku kontrole zaliha.

Zamislite da ste ušli u jednu veliku sobu u kojoj su nabacane gomile raznoraznih predmeta i neko traži od vas da popišete sve što se nalazi u sobi. Verovatno bi vam prva pomisao bila: „Pa, ovaj/ova je lud/a! Kako da popišem ovaj haos?“ I u pravu ste – prvo morate da sredite haos da biste uopšte dobili predstavu sa čim raspolažete.

Slično je i u magacinu u kojem nema solidnog sistema praćenja zaliha. Imate popis svih stvari koje se nalaze u prostoriji, ali često vam treba isuviše vremena da pronađete ono što tražite. Povrh toga, traženje određenih zaliha oduzima i previše vremena, jer se sve radi „peške“.

U takvoj situaciji, neminovno je da dolazi do propusta. Gubljenje previše vremena na vođenje stanja zaliha i nemogućnost da u kratkom vremenskom roku dobijete pregled stanja otežavaju ne samo redovno poslovanje magacina, već i potencijalni rast na duže staze. To je kao kada biste želeli da trčite maraton a nemate potrebnu opremu – svaki vaš pokušaj da uspete biće ugašen ograničenim mogućnostima.

*Naravno, uvek postoji mišljenje da nešto „mora da se radi“ na određeni način. I vi ste, sigurno, nasledili sadašnji način rada od nekog ko je tu duže od vas i ko se „razume“ u vođenje magacina. Takvo, pasivno prenošenje znanja i iskustva često dovodi do brojnih manjih ili većih poteškoća i nesuglasica.*

Logično pitanje je: „Kako kontrolisati zalihe a da ne radimo ono što smo do sada radili?“ U nekom od narednih odeljaka pisaćemo o jednom od mogućih rešenja koje možete koristiti i trajno preobratiti svoje poslovanje. Sada želimo da ukažemo na to šta sve možete da očekujete ukoliko uskoro ne preduzmete ništa po pitanju trenutnog načina kontrole zaliha.

U početku nećete ni primećivati da nešto ne štima. Nasledili ste sistem i nemate vremena da razmišljate da li je dobar ili ne. Veži konja kako gazda kaže. Radite ono što vam je rečeno i to ide, neko vreme. Međutim, kako se posao gomila i kako vreme odmiče, primećujete da nije sve kako treba. Previše vremena odlazi na traženje određenih zaliha, a često nemate jasan uvid u pravo stanje magacina. U širem kontekstu, niste ažurni – prodavci ne mogu da se oslone na vas da ćete im pružiti potrebne informacije onda kada to zatraže, a vaši nadređeni nisu oduševljeni time što ne mogu da dobiju pregled stanja onda kada to zatreba.

*Preostaje vam ili da menjate postojeći način rada ili da i dalje nastavite po starom, u nadi da će doći neko i promeniti stanje umesto vas. Pitanje je – šta više vredi, na duže staze?*

### Neukrotivi troškovi – i kako ih obuzdati

Nemogućnost kontrole zaliha i nepravilno vođenje magacina nisu jedino što može da uspori ili zaustavi rast vaše firme. Jer, svaka nepravilnost ili nedovoljno optimizovana aktivnost dovodi i do

materijalnih troškova. A to je, na kraju, ono što najviše boli svakog ko vodi biznis, ma koliko uspešan ili neuspešan bio.

Kada se javlja problem u načinu na koji dobijate informacije o stanju u magacinu, to može imati nekoliko posledica po ukupno poslovanje.

1. Postoji „rupa“ u sistemu prikupljanja i deljenja informacija – treba vam dosta vremena da sagledate pravo stanje;
2. Imate poteškoće prilikom obavljanja svakodnevnih aktivnosti kao što je zaprimanje ili otpremanje robe;
3. Niste u mogućnosti da pratite ni kontrolišete troškove na nedeljnom, mesečnom i godišnjem nivou.

Svaka „rupa“ koja postoji predstavlja izazov sama po sebi; međutim, ono što je nezgodno je što, ako se ne zakrpe na vreme, rupe postaju sve veće i – sve ih je teže zakrpati. Drugim rečima, ukoliko na vreme ne uočite „uska grla“ i slabe tačke u trenutnom načinu vođenja magacina, rizikujete da žestoko zaostanete za konkurencijom, na duže staze.

Profit kao profit varira u zavisnosti od sposobnosti vaše kompanije da brzo i efikasno obrće postojeći kapital i ulaže u nove resurse. Jer, kao što smo spomenuli u prethodnom odeljku, roba koja stoji u magacinu postepeno gubi na vrednosti, što dugoročno umanjuje vaše šanse da profitirate.

I dalje ste začuđeni činjenicom da jedna tako minorna stvar kao što je pravilno vođenje magacina može drastično da vam umanjí šanse da se probijete i opstanete na tržištu?

Verujte, niste jedini.

Mnogi rukovodioci nisu ni svesni realnog problema koji se krije iza nedovoljno ažurnog sistema praćenja zaliha u magacinu. To je zato što ne razumeju suštinski pokretač svog biznisa – a to je obrtanje kapitala, odnosno robe.

Oslobađajući kapital koji je „zarobljen“ u robi događa se sledeće:

- Otvarate nove mogućnosti za dopremanje veće količine robe i još brže okretanje kapitala
- Dobijate prostor za širenje trenutne mreže kupaca i pristup novim tržištima
- Optimizujete postojeće resurse i ubrzavate rast kompanije.

**Sve ovo čini osnovu za uspešan napredak kompanije. Uslov da se to i dogodi je da imate – pogađate? – adekvatan sistem praćenja i kontrole zaliha u magacinu.**

Dolazimo do drugog dela zagonetke o neukrotivim troškovima – kako ih obuzdati. Uvođenje sistema i reda u način poslovanja magacina samo je jedan od načina za uspostavljanje kontrole.

Da bi sistem mogao da opstane, neophodno je da zaposleni u magacinu razumeju kako da izvuku najveću korist iz njega. Obučavanje i usavršavanje radnika je, takođe, veoma važna karika u lancu – jer, ako nema nikog ko će taj sistem održavati i usavršavati, ništa vam ne vredi što ste ga uveli.

### **Korak do rešenja: šta savetujemo velikim firmama**

Ulaganje u znanje i veštine zaposlenih nikada nije bačen novac; vama će njihovo znanje omogućiti da prevaziđete trenutne poslovne izazove i da planirate sigurniju poslovnu budućnost. Međutim, za pravi „bum“ u vašem magacinskom poslovanju, postoji rešenje koje bi sve veće firme trebalo da imaju u vidu.

Specijalizovani softver za automatizaciju magacinskog poslovanja predstavlja trenutno najefikasnije i najisplativije rešenje koje možete sebi priuštiti. Iako vam se na prvi pogled čini da je implementacija softvera kompleksan i skup proces, evo nekoliko razloga zbog kojih bi trebalo da uvedete softver za automatizaciju magacinskog poslovanja.

### **#Automatizacija=manje grešaka, više prostora za unapređenje**

Ljudski faktor je jedan od razloga koji, na duže staze, donosi najveći gubitak firmama koje posluju sa magacinskim zalihama. Nedovoljno obučeni zaposleni ili zaposleni koji rade u nefunkcionalnom sistemu vrlo brzo mogu dovesti do toga da se regularno poslovanje usporava i koči. Pri tom, ljudsko znanje i veštine su ograničeni i ne možete računati na to da neće biti grešaka u radu. Zbog toga je implementacija softvera korisno rešenje, naročito u slučaju velikih količina zaliha i robe različitih kategorija. Jer, ne samo da štedite vreme koje bi vaši zaposleni proveli u praćenju i kontrolisanju zaliha, već stičete i znatnu prednost u odnosu na konkurentske firme. Kada imate „adut“ kao što je softver za automatizaciju magacinskog poslovanja, imate, u stvari, resurs koji vam omogućava da taj segment vašeg poslovanja bude pod kontrolom, što oslobađa prostor za unapređenje samog načina vođenja magacina.

### **#Optimizacija svakodnevni aktivnosti**

Često se pitate kako pojedine firme uspevaju da održe korak sa sve većim izazovima i sve zahtevnijom konkurencijom. Odgovor leži u optimizaciji njihovog poslovanja, i to baš u onim segmentima koji imaju najveći potencijal da omoguće brz i stabilan rast kompanije. U slučaju firmi koje posluju sa velikim zalihama robe, magacin je jedna od ključnih tačaka koja traži stalnu optimizaciju i unapređenje. I to ne samo kada je reč o načinu vođenja i kontrole zaliha na mesečnom ili godišnjem nivou. Svakodnevne aktivnosti poput brzog odgovora o trenutnom stanju i mogućnosti za isporukom određene količine robe moraju biti maksimalno optimizovane, da bi donosile zadovoljavajuće rezultate. Zato je korišćenje softvera za automatizaciju magacinskog poslovanja ključno u uspostavljanju kontrole nad svakodnevnim aktivnostima. Kada vaši magacioneri budu sa sigurnošću znali sa čim raspolažu, to će automatski povući i uspeh vaših prodavaca, jer će moći blagovremeno da planiraju proširenje svoje mreže kupaca. Sa druge strane, vi ćete kao nadređeni moći da računate na ažurne i validne izveštaje i pregled stanja zaliha, a poseban benefit je to što softver omogućava i da bolje planirate koliku količinu zaliha ćete poručiti, da biste uz minimalna ulaganja dobili maksimalan povrat vrednosti.

### **#Podizanje vrednosti resursima**

Kao što i sami znate, roba koju držite u magacinu postaje obaveza ukoliko ne uspevate da je brzo i efikasno obrnete. Svaka obaveza, sa druge strane, postepeno gubi na vrednosti ukoliko se ne koristi – a to je poslednje što biste želeli da se dogodi. Kako bi uvođenje softvera za automatizaciju magacinskog poslovanja pomoglo da se izborite sa ovim izazovom? Tako što bi, uz programiranje vaših trenutnih potreba i projekciju vaših poslovnih ciljeva, omogućio da dobijete sliku o tome kako da na što efikasniji način obrćete kapital. Drugim rečima, ako ste do sada baratali sa 500 komada nečega mesečno, uz sugestiju i proračun softvera možda saznate da vam je dovoljno i 430 komada da biste ostvarili bolji profit, a uložili manje. Na taj način štedite ne samo vreme koje je potrebno da bi se obrnula određena količina robe – tačnije, podižete vrednost vremenu, jer na duže staze ostavljate više prostora za dobijanje novih količina – već i novac koji ulažete u robu.

Sada kada ste dobili realnu sliku putanje kojom bi vaš biznis mogao da se kreće, razmislite da li se isplati da uložite minimalan rizik. Jer, iako se čini da je skupo i neisplativo imati softver koji će vršiti isti posao kao i vaši magacioneri, pokušajte da gledate izvan onoga što vam se na prvi pogled čini. Ako vidite vašu kompaniju kao potencijalnog lidera na tržištu, morate biti spremni da uložite u

sredstva koja će vam omogućiti lidersku poziciju. Naravno, softver je samo jedno od njih; ali uz njegovo korišćenje dobijate gotovo instant-rezultate koji se mogu vrlo lako meriti i još efikasnije planirati.