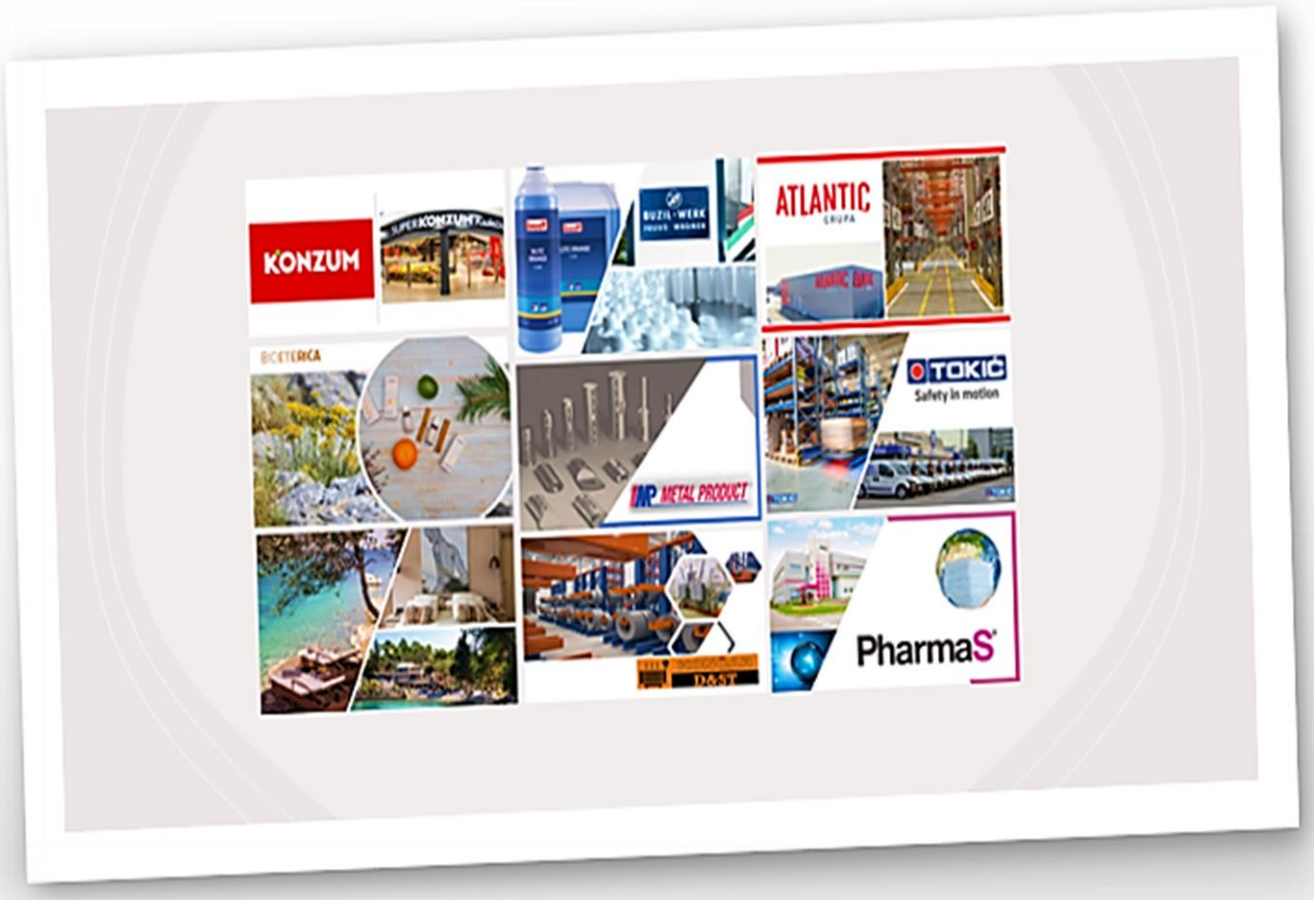
Kristina Šorić



Kako je njihov lanac opskrbe reagirao na Covid – 19?

Zagreb, 2020.

Materijal „Kako je njihov lanac opskrbe reagirao na Covid – 19?“ predstavlja zbirku intervjua stručnjaka iz poslovne prakse u kojem oni opisuju kako je njihovo poduzeće reagiralo na Covid – 19 u ožujku 2020., kako se poduzeće prilagođavalo novonastaloj situaciji, koja su iskustva izvukli, te kako vide svoj lanac opskrbe u budućnosti.

Saznanja prikupljena iz ovih intervjua bit će korisna poslovnoj i akademskoj zajednici, te će iz njih učiti mnoge buduće generacije. Hvala svim sudionicima u izradi ovog materijala (redoslijed imena odgovara redoslijedu objavljivanja članaka na LinkedIn-u nakon izbijanja pandemije):

Adrian Alajković
Direktor Sektora planiranja i upravljanja zalihama
Konzum Plus d.o.o.

Gordan Badurina
Član uprave za tehničke operacije
PharmaS d.o.o.

Marko Karolyi
Regionalni voditelj prodaje za Jugoistočnu Europu
BUZIL - WERK Wagner GmbH&Co. KG

Gordana Kasanić
Rukovoditeljica nabave
Končar – Distributivni i specijalni transformatori d.d. (KONČAR D&ST)

Barbara Vuković
Članica uprave, direktorica financija (CFO)
Metal Product d.o.o.

Ivan Gadže
Predsjednik uprave (CEO)
Tokić d.o.o.

Darija Pizent
Direktorica upravljanja lancem opskrbe
Atlantic Trade d.o.o.
Atlantic Grupa d.d.

Radojka Macan
Vlasnica i direktorica
Bioeterica d.o.o.

Nina Marić Buzadžić
Direktorica
Hotel Little Green Bay Hvar

Kristina Šorić

Dr. sc. Kristina Šorić
RIT Croatia, Luyouma

Upravljanje lancem opskrbe nakon COVID-19

Upravo živimo u jednoj nadrealnoj situaciji. Korona, potres, prekid gospodarskih aktivnosti. I svi se pitaju, što sad? Nekako ćemo preživjeti prvih par tjedana, a onda? Neću analizirati što bi bilo da je bilo. Sad je važno imati hladnu glavu, bez panike, racionalno staviti karte na stol i vidjeti kako dalje. Od vlade se očekuje da bude odlučnija i brže donosi odluke. U potpunosti podržavam poduzetnike i gospodarstvenike kad traže otpis, a ne odgodu. Nisam makroekonomist, ali moj su favorit mjere koje je predložila dr. sc. Maruška Vizek. A u ovom ću se tekstu ukratko pozabaviti budućnošću lanca opskrbe.

Promatramo li njegov razvoj, uočit ćemo glavne faze od segmentiranih funkcija u poduzeću, preko grupiranja istih, do uspostave logistike koja obuhvaća premještanje materijala i roba. Na to se onda nadovezuje upravljanje zalihama i pakiranje. Pojavom informacijske tehnologije, kreiran je koncept lanca opskrbe. Lanac opskrbe obuhvaća sve navedene aktivnosti, ali i tijek informacija. Dakle, lanac opskrbe je koncept koji je oplemenio logistiku u smislu da da je sve elemente logistike povezao u jednu **integriranu i koordiniranu cjelinu**, pa je lanac opskrbe tijek materijala i informacija koji pored logističkih elemenata obuhvaća i

prognoziranje potražnje, agregatno planiranje (tj., S&OP – Sales and Operation Planning), nabavu, odnose s dobavljačima, te upravljanje proizvodnjom i kapacitetima.

To je teorijska definicija. Ima li ona temelja i smisla, te koliko smo se potrudili implementirati taj koncept u hrvatskoj poslovnoj praksi? O da, ima smisla! Postoje mnogi svjetski primjeri koji je potvrđuju. Implementacija? Potrudili smo se malo, ako ne i nikako. U Hrvatskoj su rijetka poduzeća ozbiljno shvatila važnost koncepta lanca opskrbe. Različita su tumačenja istog, ali rijetko se taj koncept implementirao kao stvarna integracija, koordinacija, komunikacija, suradnja, međusobno povjerenje i transparentnost. A nije uzaludan zaključak da se danas više ne natječu poduzeća već lanci opskrbe. Klasičnim se KPI – evima dodaju oni koji mjere elastičnost, otpornost, brzinu promjene konfiguracije i prilagodljivost cijelog lanca. Dakle, cijeli se lanac ujedinjuje u jedan poslovni entitet kako bi se na kraju isporučila kvaliteta i krajnji kupac bio zadovoljan.

I kako onda ujediniti sve elemente lanca da bi funkcionirali kao jedna cjelina? Kao prvo, ozbiljnom informatičkom infrastrukturom i tehnologijom. Kao drugo, suradnjom, koordinacijom, dobrom komunikacijom, međusobnim poštovanjem i povjerenjem, transparentnošću i edukacijom. Kao treće, ne smijemo zaboraviti održivost i zeleno poslovanje. I ako do sad nismo kreirali takve lance, ovo je jedinstvena prilika da isto i učinimo. Kako?

Informatička tehnologija, automatizacija, digitalizacija, podatkovna analitika. To će lancu pomoći da bude povezan, da se odluke donose brzo i kvalitetno, te da te odluke budu mudre i najbolje moguće u skladu s ograničenjima. Prognoze će biti točnije što će omogućiti bolju **optimizaciju**. Treba kreirati baze svih sudionika u lancu, i onih aktivnih i onih pasivnih i onih potencijalnih. To će lancu omogućiti da se brzo **prilagođava** svim utjecajima, i vanjskim i unutarnjim, i bijelim i crnim labudovima, a pronalazeći alternativne partnere u kratkom roku. Samo će tako lanac biti **agilan i fleksibilan**, a to će u budućnosti biti sve važnije. Također, tehnologija i automatizacija nam pomažu da su **sigurnosni uvjeti** bolji, brži smo u provedbi postupaka zaštite prilikom proizvodnje, pakiranja, skladištenja i transporta. Da smo sve to do sad razvili sigurno ne bi trebalo zaustaviti transport i ostale procese u sadašnjoj mjeri.

Međusobna povezanost, povjerenje, poštovanje, transparentnost, komunikacija, edukacija. Da bi lanac uspješno koristio informatičku tehnologiju, moramo svoj toj silnoj tehnologiji davati točan input. Preciznije, točne podatke. I moramo stvarati zajedništvo i suradnju. I imati na umu da je naše poduzeće samo jedna karika u velikom (ponekad i globalnom) lancu. I da ćemo biti puno efikasniji i efektivniji ako optimiziramo poslovanje na razini cijelog lanca, a ne samo u svom silosu. A da bismo optimizirali na razini lanca, potrebna je **suradnja**. A suradnja može biti i u dijeljenju zaposlenika. Zašto dostavno poduzeće ne bi surađivalo s hotelskom industrijom? Pa da se ljudi zapošljavaju u skladu s potražnjom, tj., sezonom. Ulaže se zajednički u zaposlenike, u njihovu edukaciju, razvijanje njihovih znanja i vještina što sve skupa doprinosi **inovacijama**, ali i različitosti i kreiranju većih ljudskih vrijednosti. Različita znanja i vještine zaposlenika omogućuju i **bržu promjenu asortimana roba i usluga** koje proizvodimo, a opet sve u skladu s potražnjom. Možemo dijeliti tvornice, skladišta, prodavaonice. Vremena su jako dinamična, brzo se moramo prilagođavati i zato moramo surađivati. Sami u svojem silosu, slabi smo i lako ranjivi.

Održivost i zeleno poslovanje. Svjedoci smo svjetske pandemije. Gospodarstvo je stalo i odmah vidimo poboljšanja na Zemlji. Vode i zrak su čišći, ljudi su počeli tražiti pomoć kako bi se prilagodili novoj situaciji. S druge strane, ljudi pomažu, uskaču, prikupljaju sredstva, Kinezi i Kubanci putuju u Italiju. Cijeli svijet diše kao jedno biće. Bismo li tako mogli i dalje nastaviti? Zar je potrebno ratovati, zagađivati, uništavati? Umjesto razvijati poštovanje, suradnju, ljubav? Ljubav prema ljudskom rodu, zaposlenicima, suradnicima, ali i Zemlji.

O svemu ovome nismo previše vodili računa do sada (čast iznimkama!), vodili smo računa o troškovima i dobiti i računali da će to netko drugi riješiti umjesto nas. Ali sad vidimo da se to tiče svih nas! To nije neka priča tamo daleko u Kini, to je nešto što je tu, u našem dvorištu! Izvlačimo li pouku?

Adrian Alajković, mag. mat., MBA

Direktor Sektora planiranja i upravljanja zalihama

Konzum Plus d.o.o.

Kako lanac opskrbe Konzum Plus d.o.o. reagira na COVID – 19 i koja su očekivanja za budući razvoj?

Konzum Plus d.o.o. je najveći hrvatski trgovački lanac, te ga ne treba posebno predstavljati. No, ono što šira javnost ne zna je organizacija njegovih poslovnih procesa, počevši od planiranja potražnje, upravljanja zalihama, nabave, transporta, skladištenja i distribucije prema dućanima. Imala sam brojne prilike posjetiti njihov logističko – distributivni centar na Žitnjaku u Zagrebu i uvjeriti se u njihovu profesionalnost. Lanac opskrbe se razvio do zavidne razine usvajajući znanja i iskustva kako iz svjetske i domaće teorije, tako i iz svjetske i domaće poslovne prakse. Ulažući u svoje stručnjake, Konzum Plus d.o.o. je dobio jak tim stručnjaka spremnog uhvatiti se u koštac s najvećim izazovima u upravljanju lancem opskrbe.

Kako COVID – 19 trenutno utječe na njihovo poslovanje, koji su im bili prvi potezi u prilagodbi na krizu, što im je bilo najsloženije, koje su negativne, a koje pozitivne posljedice ove krize, te što očekuju u svom lancu opskrbe ubuduće, razgovarala sam sa svojim suradnikom, **Adrianom Alajkovićem, direktorom Sektora planiranja i upravljanja zalihama**, Konzum Plus d.o.o.

Koji su bili prvi potezi koje je Konzum povukao kad je izbila korona kriza?

Zaliha, zaliha, zaliha! Odjednom su kupci odlučili stvoriti svoje kućne zalihe potrebne za život u izolaciji, potražnja je naglo porasla, a veze u lancu opskrbe počele su pucati. Neki od važnih dobavljača su iz Italije, pa su nam ti izvori naglo otpali. Trebali smo se brzo preorijentirati na **alternativne dobavljače**, tražili smo nove izvore roba. Također, jako je bilo važno **skratiti vrijeme dostave**, kako od naših dobavljača prema nama, tako i od našeg centralnog skladišta prema dućanima. Za neke robe, promet se povećao tri puta, a za neke i 20 puta. Trebalo je brzo **osmisliti strategiju punjenja dućana** i donijeti odluku prema kojim dućanima najprije usmjeriti robu. Odlučili smo braniti najjače dućane, one koji čine većinu prometa. Dakle, jake dućane smo još intenzivnije punili. Bilo je i nekih prijelomnih točaka, kako u trenucima uvođenja nove regulative (npr., u transportu, posebne procedure na granicama i kod prijevoznika), tako i kod reakcija kupaca.

Kao što smo trebali donijeti odluku koje dućane najprije puniti, tako smo trebali donijeti odluku s kojim robama. Trebalo je **smanjiti kompleksnost svih procesa, a posebno asortimana roba**. Na temelju višekriterijskog odlučivanja, odlučili smo se za određene proizvode, one koji su najvažniji našim kupcima. No, trebalo je to uskladiti i s proizvođačima i distributerima što je iziskivalo puno strpljenja (a gori vam pod nogama!) i **komunikacije** (nismo mi jedini koji su tako reagirali, svi trgovački lanci kao i dobavljači su bili u istoj situaciji).

U dućane i skladišta smo **uvodili nove standarde higijene i implementirali nove propise**, pa je i to bio jedan značajan segment posla koji je zahtijevao svoje kapacitete. Apsolutni prioritet nam je bio **zaštititi naše kupce i djelatnike** od tih novih zdravstvenih rizika.

Pored svega toga, za timove iz nadgradnje, smo pripremali **rad od kuće**. To je zahtijevalo tehničku i organizacijsku prilagodbu. U skladištima i dućanima smo osigurali da u svakom trenutku imamo pričuvne timove. Zadovoljan sam kako smo to sve brzo i efikasno izveli.

Sto vam je u tome bilo/je najsloženije?

Uz navedene nedostupnosti roba jako se mučimo s izbjegavanjem nekoliko uzastopnih bullwhip efekata zbog **drastičnih promjena u potražnji** koje su se događale u nevjerojatno kratkom vremenu (nepuna dva tjedna). U jednom trenutku smo davali sve od sebe da napunimo prodavaonice, u drugom je postojala opasnost od prevelike zalihe i otežanog funkcioniranja zbog toga. Nema povijesnih podataka na temelju kojih se mogla precizno predvidjeti potražnja u ovakvim okolnostima, to je jako otežalo upravljanje zalihama i planiranje operativnih kapaciteta. **Svaka dva dana smo na temelju najsvježijih podataka o ponašanju kupaca radili novi plan potražnje za cijeli asortiman i sva prodajna mjesta**. Na početku su drastično skočili prometi najosnovnijih namirnica (brašno, ulje, kvasac i slično) i higijenskih potrepština, nakon nekoliko dana kupci su počeli pojačano kupovati slatkiše, pivo i tome slično. Uglavnom prilično nepredvidivo. Problem planiranja ne postoji samo zbog neizvjesne potražnje već i zbog neizvjesnosti u isporuci i transportu. Također, jako je **teško organizirati međunarodni transport**, pa tu opet dolazi do izražaja način na koji surađujemo s dobavljačima i transportnim poduzećima. Pokazalo se da je **odnos s dobavljačima**, posebno domaćim, koji smo dugo razvijali **presudan u sadašnjem rješavanju problema**.

Koje su negativne posljedice ove situacije na Konzumov lanac opskrbe?

Ovo je definitivno anti – lean okruženje za poslovanje! Nemoguće je planirati za tjedan, dva unaprijed, barem je bilo tako inicijalnoj fazi ove COVID - 19 krize. Sve skupa će se definitivno odraziti na buduću profitabilnost. Očekuje se manji prihod u periodu turističke sezone, već sada značajan dio kupaca ima manja primanja i to se reflektira u njihovim kupovinama. S druge strane, nepouzdanost nabave, te varijacije u vremenu isporuke, **povećavaju jedinične troškove transporta.**

S obzirom da treba jako voditi računa o zdravlju zaposlenika i kupaca, **povećavaju se troškovi održavanja higijenskih standarda, kao i troškovi nabave dodatne opreme i dezinficijensa**.

A pozitivne?

Iako troškovi održavanja higijenskih standarda rastu, cijela situacija ima i tu pozitivnu stranu što će se sad standardi još više povećati u odnosu na do sad zadovoljavajuću razinu, kako za zaposlenike, tako i za naše kupce.

Vidimo da rad od doma funkcionira, pa i to može biti neka smjernica za buduće poslovanje. Zadovoljan sam kako smo se u Sektoru planiranja i upravljanja zalihama brzo prebacili na taj način rada i za sad sve dosta dobro funkcionira.

Kriza je uvijek prilika za nove ideje i razvoj efikasnosti. Do sad smo uvijek tako reagirali, a i sad se to pokazuje točnim.

Ovdje sigurno treba spomenuti i **boom u on – line kanalu prodaje**. Jako brzo smo se prilagodili na veliki porast potražnje. Uspjeli smo organizirati dodatne kapacitete u kratkom roku te ih i dalje povećavamo, a pritom vodeći računa o zaštiti naših zaposlenika kao i o zaštiti naših kupaca implementirajući visoke higijenske standarde. Naravno, **usput prikupljamo podatke, analiziramo i koristimo nova saznanja za unapređenje svih procesa u tom segmentu**.

Kako će sve to skupa utjecati na razvoj lanca opskrbe?

Sigurno će se više računa voditi o higijenskim i sigurnosnim standardima. **Barem privremeno, smanjit će se globalni izvori roba, još više ćemo se okrenuti lokalnim**. Nadamo se da će se i kapaciteti domaće proizvodnje dodatno povećati. **Trebat će osmisliti efikasnije načine upravljanja rizicima u lancu opskrbe** što će povećati troškove vezane uz to. Doći će do porasta propisa vezano uz regulaciju, pa će sve to trebati implementirati što će iziskivati dodatno vrijeme, kapacitete, pa samim tim i troškove. **Trebat će voditi računa o većoj sljedivosti roba i svih članova u lancu opskrbe.** Naravno, očekujem da će doći do rasta on – line kanala prodaje, pa ćemo se trebati više orijentirati na njegovu efikasnost i efektivnost. Očekujemo da će i nakon zdravstvene krize kupci promijeniti svoje navike u odnosu na period prije. Bit će potrebno prilagoditi asortiman novim potrebama i okolnostima. I da bi sve to bilo moguće, doći će do **strelovitog razvoja digitalne tehnologije** koja će sve to podržati, kao i **uspostavljanja veće suradnje među dionicima**.

Digitalizacija, veća suradnja i transparentnost?

Da, otprilike u skladu s prethodnim odgovorom. Da bi sve što slijedi funkcioniralo, zaista je potrebna dobra informatička infrastruktura, razvijanja fer odnosa u lancu kao i veća **transparentnost**. To sigurno doprinosi optimalnom donošenju odluka i **povjerenju** između dionika

Baš sada, u tijeku ovakve krize ključna je **poslovna etika**, fer odnos i međusobno razumijevanje između kompanija međusobno kao i u odnosima s potrošačima. Sada imate situacije da si kompanije međusobno pomažu s resursima (npr. transportnim), jako brzo se dogovore o fer podjeli nepredviđenih troškova,o asortimanima bitnim za kupce, nepodizanju cijena. **U nevolji se ljudi i kompanije jače povežu, očekujem da se to dodatno povjerenje i jače veze pokažu kao prednost u poslovanju za period nakon ove krize.**

Vertikalna suradnja? Horizontalna? Kombinirana?

Uz već sve navedeno (recimo da se to odnosi na vertikalnu suradnju), treba voditi računa i o suradnji s regulatorom, tj., državnim tijelima, a u svrhu postizanja standarda, prikupljanja i analize podataka. Vjerojatno će doći i do horizontalne suradnje, barem u nekim dijelovima lanca opskrbe, u vidu izmjene iskustava, ali i **u vidu konkretne suradnje na terenu u svrhu smanjivanja troškova.**

Dr. sc. Gordan Badurina

Član uprave za tehničke operacije

PharmaS d.o.o.

Kako PharmaS d.o.o. reagira na COVID – 19 i što očekuje u lancu opskrbe nakon toga?

COVID – 19 je postao naš život. To nije nešto što se događa tamo daleko u Kini, to je nešto što se događa i kod nas! Kako smo reagirali kad je to puklo i kad smo to osvijestili, kako smo se snašli, koji su nam bili prvi koraci, što je u svemu ovome negativno, a što pozitivno i kako izgleda budućnost, razgovarala sam sa svojim suradnikom, **dr. sc. Gordanom Badurinom, članom uprave za tehničke operacije, PharmaS d.o.o.**

Koji su bili prvi potezi koje je PharmaS povukao kad je izbila korona kriza?

S obzirom na to da se PharmaS bavi proizvodnjom i distribucijom lijekova i dodataka prehrani, najvažniji zadatak je bio **osigurati normalnu opskrbu** tim proizvodima. Iz tog je razloga trebalo u novonastaloj situaciji organizirati rad ljudi u proizvodnji, skladištu, osiguranju i kontroli kvalitete, kao i ostalim odjelima, na što sigurniji način, vodeći prvenstveno brigu o zdravlju djelatnika, te zbog minimiziranja rizika zaustavljanja procesa,

kako bi krajnjim kupcima lijek bio dostupan u svakom trenutku. Definirana su i uvedena stroga pravila pristupa pogonima, posebno od strane vozača i servisera, i dodatna **zaštita zaposlenika** u rukovanju s robom. U isto vrijeme trebalo je odgovoriti na povećanu potražnju pojedinih lijekova, pojačati proizvodnju i nabavu supstanci kako bi se izbjegla nestašica lijekova i dodataka prehrani. Prvi val je uspješno odrađen uz veliki napor svih zaposlenika. Uspjeli smo nabaviti i neke lijekove koje inače nemamo u svom portfelju, a prema dosadašnjim iskustvima pokazali su se učinkovitima u borbi protiv korona virusa. Ovih dana ih distribuiramo u bolnice, kroz **donaciju**, kao društveno odgovorna kompanija (https://www.vecernji.hr/vijesti/hrvatskim-bolnicama-donacija-400-000-tableta-klorokin-fosfat-za-lijecenje-covid-19-1391477).

Što vam je u tome bilo/je najsloženije?

Najteže je **procijeniti kolika je stvarna potražnja** i kolike su potrebe. Također, više država je uvelo zabranu izvoza za pojedine lijekove, kao i kompletne karantene, koje značajno otežavaju transport između država i prelaska državnih granica. Situacija se mijenjala, i još se mijenja iz dana u dan. Danas Kina počinje donekle normalno funkcionirati, ali zato je Indija u kompletnoj blokadi. Situacija se polako normalizira u Italiji, dosta nabave nam dolazi iz sjevernog dijela Italije koji je najviše bio ugrožen. Na snazi su i dalje zabrane izvoza nekih lijekova u velikom broju zemalja, na primjer Engleskoj, Indiji, Srbiji, Poljskoj. Zabrana izvoza lijekova koja je na snazi u Srbiji, stvara nam probleme jer ne možemo izvoziti lijekove koji se proizvode u našoj tamošnjoj tvornici u Rusiju. U nekim državama iz kojih uvozimo robu u Hrvatsku, zbog lockdowna bio je veliki problem pronaći transport (kamion i vozača), kao i ocariniti robu. Upornošću, i suradnjom s Veleposlanstvima država s kojima surađujemo, i našim Ministarstvima na kraju smo uspjeli. Pomogla je naravno i **suradnja i povjerenje koje ostvarujete tijekom godina i razvijate sa dobavljačima i ostalim partnerima.**

Koje su negativne posljedice ove situacije na PharmaS-ov lanac opskrbe?

Uspjeli smo se uspješno othrvati prvom valu, bez nestašica lijekova iz našeg portfelja, i bez nekih većih posljedica za sada. Ipak neke usluge plaćamo po značajnije višim cijenama.

A pozitivne?

Kaže se da sve što vas ne ubije to vas ojača 😊. U ovakvim situacijama vidite tko je od vaših partnera stvarni dugoročni partner, a tko su spekulanti koji žele zaraditi na brzinu i s kojima dugoročno ne želite raditi.

Kako će sve to skupa utjecati na razvoj lanca opskrbe? Digitalizacija, veća suradnja i transparentnost? Vertikalna suradnja? Horizontalna? Kombinirana?

Svjedoci smo promjena za koje nismo mislili da se mogu dogoditi u tako kratkom vremenu. Više se napravilo u ovom kratkom vremenu na polju **digitalizacije** u društvu općenito nego u posljednjih deset godina. Pogledajmo, na primjer samo školu na daljinu, elektroničko obavljanje većine usluga. Pečat nekako gubi na snazi 😊. Druga važna promjena jest važnost **domaće proizvodnje**. Granice su se zatvorile u vrlo kratkom vremenu. Države su se brinule prvenstveno za svoje građane i tamo gdje ste imali domaću proizvodnju niste imali problema sa opskrbom, ili su bili bitno manji, a tamo gdje ste ovisili kompletno o uvozu, tamo su se javili problemi i nestašice. Taj jedan faktor sigurnosti opskrbe se često zaboravlja prilikom selekcije dobavljača i gubi na važnosti u odnosu na kriterij cijene, dok se ne dogode ovakve krize. Naravno nije moguće svuda imati kompletnu vertikalnu integraciju, niti je ona nužna, a dobrim dijelom se može nadomjestiti razvojem dugoročnih partnerskih odnosa. Važno je vladati svojim lancem opskrbe i imati ga pod kontrolom. Dakle transparentnost koja kreće od dobavljača i ide sve do kupca i njegovih potreba. Razumjeti probleme i izazove koje dobavljač ima, vidjeti kakve to ima reperkusije na ostale u procesu, pokušati anticipirati buduće potrebe krajnjih kupaca i prilagoditi se tome. Izgraditi procese za redovne aktivnosti, i **razvijati dobre partnerske odnose s dobavljačima i partnerima, ostvariti uzajamno povjerenje**, kako bi u ovakvim vremenima krize i neizvjesnosti mogli odgovoriti na izazove. Spekulativni pristup će neke napraviti bogatijima u ovom periodu, ali to je piramida u kojoj ipak veći broj sudionika na kraju gubi.

Marko Karolyi, mag. ing. biotechn.
Regionalni voditelj prodaje za Jugoistočnu Europu
BUZIL - WERK Wagner GmbH&Co. KG

BUZIL - WERK Wagner GmbH&Co. KG razvija, proizvodi i prodaje prvoklasne proizvode za čišćenje i njegu, kako za profesionalno čišćenje zgrada, tako i za primjenu u industriji. Kako im je organiziran lanac opskrbe, kako COVID – 19 utječe na njihovo poslovanje, koji su im bili prvi potezi u prilagodbi na krizu, kako trenutno organiziraju svoje procese, te što očekuju u svom lancu opskrbe ubuduće, razgovarala sam sa svojim suradnikom **Markom Karolyijem, mag. ing. biotechn., regionalnim voditeljem prodaje za Jugoistočnu Europu**.

Kakva je djelatnost poduzeća BUZIL - WERK Wagner GmbH & Co. KG i kako je organiziran lanac opskrbe?

BUZIL - WERK Wagner GmbH&Co. KG razvija, proizvodi i prodaje prvoklasne proizvode za čišćenje i njegu, kako za profesionalno čišćenje zgrada, tako i za primjenu u industriji.

Izvanredni proizvodi, stalni daljnji razvoj cjelovitih aplikativnih rješenja kao i praktične usluge, pomažu Buzilovim kupcima u više od 35 zemalja kako bi im svakodnevni posao bio lakši i učinkovitiji. Bilo da se radi o velikoj industriji ili proizvodnji, Buzil također nudi rješenja za kemijsku prethodnu i naknadnu obradu materijala. Pojedinačni zahtjevi kupaca implementirani su u poslovnoj jedinici Private Label od prve ideje do gotovog proizvoda. Za Buzil je "Svakako savršeno čist" poticaj za pronalaženje najboljeg mogućeg rješenja svakog dana.

Klijenti su nam poslovni subjekti sa svojim poslovnim prostorima i industrijskim pogonima, te hoteli, restorani, škole, bolnice i ostale institucije. S druge strane, dobavljači su nam smješteni u Europi, a od njih nabavljamo sirovine kao što su fosforna kiselina, boje, parfeme i ostale sirovine neophodne za našu proizvodnju. Budući da se radi o osjetljivim proizvodima, veliku pozornost pridajemo **visokoj kvaliteti**. Stoga ovaj kriterij igra važnu ulogu prilikom **odabira dobavljača**. Svaki dobavljač mora garantirati za kvalitetu svoje sirovine svojom potvrdom licenciranog i ovlaštenog dobavljača. Također, BUZIL WERK Wagner ima svoj laboratorij u kojima kemijski analizira sirovine, te ih koristi u svojem Odjelu istraživanja i razvoja. Sirovine se uglavnom transportiraju cestom, u specijaliziranim kamionima. Dio dolazi u kontejnerima, a dio u kanistrima. BUZIL WERK Wagner **ne drži visoke zalihe**, te sve što stiže u digitalizirano skladište uglavnom odmah ide u proizvodnju. **Proizvodnja je visoko digitalizirana i automatizirana**. Nakon proizvodnje, uzorci proizvoda se opet kemijski analiziraju, te se kontra uzorak čuva pet godina. Vodi se računa o **sljedivosti proizvoda** tako da se u svakom trenutku zna gdje je koji proizvod i kojim je uvjetima bio izložen. BUZIL WERK Wagner završava svoj dio procesa s pakiranjem. Partner (uglavnom, 3PL) dolazi direktno u skladište, tovari i vozi robu direktno prema klijentu. Kao i kod sirovina, i ovdje je riječ o specijaliziranom transportu zbog raznih kemikalija.

Koji su bili prvi potezi koje je vaš prodajni ured, ali i općenito BUZIL - WERK Wagner GmbH&Co. KG, povukao kad je izbila korona kriza?

Organizacija našeg regionalnog prodajnog ureda temelji se na prodaji koja je u kontinuiranom kontaktu sa našim distributerima i krajnjim kupcima. Samim time su putovanja dio našeg svakodnevnog posla. Sve je to naravno trebalo reorganizirati jer su putovanja postala skoro pa

nemoguća. Također, promjene su uvedene i na razini centrale u Njemačkoj u kojoj djeluju odjeli odnosa sa kupcima, proizvodnje i logistike. Prvi potezi koji su povučeni od strane naše uprave bili su sredinom ožujka, a radilo se o potpunoj reorganizaciji cjelokupnog poslovanja. Svaki odjel i svaki manager dobili su zadatak reorganizirati poslovanje u roku od 48 sati.

To je značilo organizaciju kriznog stožera koji će ostati u uredima centrale kao tijelo koje koordinira sve aktivnosti, organizaciju proizvodnje i **tri tima zaposlenika koja se međusobno ne smiju preklapati** jer treba postojati osiguranje zamjene za svakog zaposlenika u proizvodnji (specijalno upravljanje automatiziranim uređajima gdje su operateri specijalno educirani i nisu lako zamjenjivi). Zatim, provela se dislokacija odjela odnosa sa kupcima koji je počeo raditi od kuće, te je organizirana podrška od strane IT odjela kako bi se prilagodba novim uvjetima što bezbolnije provela. To znači da je u kratkom roku trebalo nabaviti laptope i instalirati sve potrebne programe i aplikacije kako bi zaposlenici koji rade od kuće mogli odmah započeti s radom. Mi u prodaji morali smo osigurati da svi kontakti sa distributerima i krajnjim kupcima ostanu „živi“, te smo se preorijentirali na različite platforme za komunikaciju (problem je naravno što klijenti koriste različite platforme, pa smo se trebali brzo prilagoditi). S obzirom na vrlo kratki rok uz dobru organizaciju svi zahtjevi postavljeni pred nas odrađeni su u roku.

Naravno, u svemu ovome, zaštita zaposlenika i higijenski standardi su podignuti na veću razinu od one koju inače provodimo u ovoj industriji.

Što vam je u tome bilo/je najsloženije?

Najveći je problem nastao zbog otežanog transporta, kako od dobavljača, tako i prema klijentima. Naime, BUZIL WERK Wagner nema visoke zalihe sirovina na svom skladištu, pa je hitno trebalo rješavati nabavu što smo odradili u zadovoljavajućem roku. Također, BUZIL WERK Wagner posluje na način da klijenti sami osiguravaju transport robe od našeg pogona do mjesta dostave. Klijenti su prije krize naručili robu, poslali transport koji je zapeo na granici i kasnio par dana. Uslijed tih problema, u našem se logističkom skladištu stvorila zaliha neisporučenih proizvoda što je izazvalo zagušenje. Kako bismo rasteretili skladište, a klijentima pomogli, **organizaciju transporta smo preuzeli na sebe** i sklopili ugovor s logističkom kompanijom koja je u neposrednoj blizini našeg pogona u Njemačkoj i koja je

robu odmah preuzela. Tako se ujedno pomoglo i distribucijskim partnerima koji su kasnili s preuzimanjem naše robe koja je imala osigurane kupce. Naglo je porasla potražnja za dezinfekcijskim sredstvima, pa je trebalo **preorijentirati proizvodnju** u vrlo kratkom roku. No, nastao je problem nabave sirovina jer su europske zemlje u kojima imamo dobavljače zabranile izvoz, npr., etanola. Trebalo je tražiti **alternativne izvore**. Također, proizvodni kapaciteti proizvođača sirovine su limitirani, mi smo vezani godišnjim ugovorima za dogovorene količine. U vrlo kratkom roku (govorimo o 72 do 96 sati) potražnja na EU tržištu je porasla za nekoliko puta. Niti jedan proizvođač u lancu nije mogao u tako kratkom roku odgovoriti na zahtjeve tržišta. Desilo se ono najgore što se proizvođaču može dogoditi, postoji potreba za artiklom kojeg nije moguće proizvesti.

Koje su negativne posljedice ove situacije na vaš lanac opskrbe?

Kao što sam već naveo, u vrlo je kratkom roku porasla potražnja za dezinfekcijskim sredstvima, a mi nismo odmah mogli proizvesti potrebnu količinu. Također, dogodila se i obrnuta situacija sa sredstvima za čišćenje čija je potražnja pala. Na sreću, zbog vrlo dobrog planiranja prodaje i **fleksibilne proizvodnje** nikada nismo imali veliku zalihu gotovih proizvoda. Upravo ta činjenica nas je spasila da nam obrtna sredstva u ovom trenutku ne budu vezana u proizvodima na skladištu za koje nema potrebe. Samim tim, ne očekujemo dugoročne negativne posljedice.

A pozitivne?

Svakako je nestašica sredstava za dezinfekciju kao negativna posljedica pandemije uzrokovala i pozitivnu posljedicu. Vrlo brzo pronađena su **alternativna rješenja za nove formulacije sredstava za dezinfekciju** koja se baziraju na lako dostupnim sirovinama (poput alkohola). Pravovremenom akcijom Odjela istraživanja i razvoja, nabave i proizvodnje, u svega par dana osigurana je nabava sirovina za sredstva za dezinfekciju. Budući da je EU regulativa poprilično stroga po pitanju ove vrste proizvoda, dogodilo se to da je EU brzo reagirala i relaksirala sve pravilnike i procedure što je omogućilo veću efikasnost.

Jedna od većih pozitivnih posljedica je ta što se osvijestila potreba redovite higijene u poslovnim prostorima, te su se povećali standardi dezinfekcije prostora. Nama kao

proizvođaču sredstava za čišćenje, njegu, higijenu i dezinfekciju to sigurno **pogoduje za buduće poslovanje**.

Kako će sve to skupa utjecati na razvoj vašeg lanca opskrbe?

U svakom slučaju, svijet nakon pandemije neće biti isti. Ono što mogu sa sigurnošću reći je da će **higijenski standardi biti viši**. Ljudi će više pozornosti obraćati čistoći i dezinfekciji kako osobne higijene tako i prostora u kojima će boraviti (ureda, hotela, restorana). Također promijenit će se i zahtjevi tržišta gdje mi u BUZIL WERK Wagneru već radimo na **razvoju novih proizvoda koji će biti prilagođeni novim standardima**. S tim u vezi, tražimo nove dobavljače koji će nam osigurati nove sirovine uz istovremeno zadržavanje dosadašnjih dobavljača s kojima imamo vrlo korektne odnose. Kakav će utjecaj imati na lanac opskrbe teško je reći u ovom trenutku, ali iskreno ne očekujemo neke značajnije promjene u samoj izvedbi. Promjene očekujemo u odnosima u smislu veće samoinicijative i proaktivnosti klijenata prema nama. Što je za nas svakako povoljno. Također, više ćemo se angažirati u **edukaciji klijenata** u okviru upravljanja odnosima s klijentima.

Gordana Kasanić, M. Sc. Econ.

Rukovoditeljica nabave

Končar – Distributivni i specijalni transformatori d.d. (KONČAR D&ST)

Kako Končar – Distributivni i specijalni transformatori d.d. reagira na COVID – 19 i što očekuje u svom lancu opskrbe nakon toga?

Končar – Distributivni i specijalni transformatori d.d. (KONČAR D&ST) je regionalni lider u proizvodnji distributivnih, srednjih energetskih i specijalnih transformatora do 100 MVA i 170 kV. U svom poslovanju, surađuje s dobavljačima, ali i kupcima širom svijeta. S obzirom na tu jaku globalnu komponentu lanca opskrbe, KONČAR D&ST se u svom redovnom poslovanju suočava s kompleksnim poslovnim procesima i velikim rizicima. Zbog toga je razvio precizne procedure i pravila ponašanja. To, naravno, iziskuje i vrijeme i novac, a i druge resurse. No, ova je kriza pokazala da se ulaganje u upravljanje rizicima u vrijeme uspješnog poslovanja sigurno isplati. Pored tih precizno definiranih elemenata, KONČAR D&ST je svjestan važnosti upravljanja odnosima s dobavljačima, ali i s klijentima. Budući da se radi o specijalnim proizvodima, izuzetno je važno osigurati sigurnu i pravovremenu

opskrbu kvalitetnim materijalima od strane dobavljača, te pritom pametno upravljati troškovima. Sve je to u ovoj kompaniji pridonijelo razvoju visoke svijesti o nužnosti povjerenja, transparentnosti, etičnosti i suradnje u lancu opskrbe što oni neprekidno unapređuju balansirajući na najbolji mogući način između efikasnosti i efektivnosti. I naravno, sve je to doprinijelo da KONČAR D&ST poprilično dobro dočeka i prolazi kroz trenutnu svjetsku krizu.

Kako COVID – 19 trenutno utječe na njihovo poslovanje, koji su im bili prvi potezi u prilagodbi na krizu, što im je bilo najsloženije, koje su negativne, a koje pozitivne posljedice ove krize, te što očekuju u svom lancu opskrbe ubuduće, razgovarala sam sa svojom suradnicom **Gordanom Kasanić, M. Sc. Econ., rukoviteljicom nabave**.

Končar D&ST uređena je kompanija sa jasno definiranim **procedurama i pravilima ponašanja,** kako u redovnim situacijama tako i u izvanrednim okolnostima. Naravno, kao i većina kompanija, ni Končar D&ST u svoju SWOT analizu nije uključio u prijetnje epidemiju/pandemiju, no u planovima za neprekinutost poslovanja, koje svaka ozbiljna kompanija ima, predvidjeli smo epidemiju kao moguću kriznu situaciju, te neke osnovne korake postupanja u slučaju stvarnog događaja iste, što nam je uvelike bilo od pomoći da se brže i lakše prilagodimo novonastaloj situaciji.

Pripremne radnje počele su i prije same eskalacije COVID 19 na različitim nivoima. Na razini kompanije sazvan je tim za krizne situacije – Krizni stožer, koji je sagledavao aktualne situacije i donosio ključne mjere kako bi se održala neprekinutost proizvodnje s jedne strane, a **maksimalno pokušalo zaštiti zaposlene i njihovo zdravlje**, sve u skladu sa naputcima državnog Stožera civilne zaštite, s druge strane.

Na razini dobavnog lanca aktivno se pratila situacija eksterno – sa dobavljačima i prijevoznicima, te interno u suradnji sa odjelima planiranja proizvodnje sa kojima su usuglašavane potrebe i sagledavane mogućnosti nabavke materijala za **povećane zalihe,** kao i eventualne privremene **zamjene postojećih izvora dobave sa alternativnim rješenjima,** a sve u cilju održavanja **neprekinutosti lanca dobave.**

Za sve nas koji sudjelujemo u nabavnom procesu, ovo je bio izrazito izazovan period, koji je uz predanost poslu zahtijevao **maksimalnu suradnju i razumijevanje**. Uhodani procesi postali su složeni, izloženi često neizbježnim kompromisima.

Iako su naši dobavljači uglavnom iz Italije, Francuske, Njemačke, odnosno iz europskih regija u kojima je situacija sa COVID 19 snažno eskalirala, proizvodnje su rijetko bile zatvorene, uglavnom su se svi uspjeli izboriti za status ključnih sudionika u vitalnim industrijskim procesima. Svega par dana su vrata proizvodnji nekoliko ključnih dobavljača bila zatvorena. Nastojali smo **prema svakom dobavljaču pristupiti partnerski** i ne ostavljati ih bez narudžbi, uz uvjet **pravovremenog i točnog informiranja**, kako o statusu cjelokupne proizvodnje, tako i svake narudžbe pojedinačno, te naravno, bez zadiranja u ugovorne cijene.

Osim toga, izrazito složeno je bilo organizirati i samu dopremu robe od dobavljača do našeg skladišta, gdje su nam veliku potporu pružili ugovorni prijevoznici, no bilo je trenutaka kada smo se morali obratiti i **nekim novim kontaktima**. U jednom trenutku cijene prijevoza su imale značajnu tendenciju porasta, unatoč padu cijene goriva, zbog velike potražnje za slobodnim kamionima, te strogih mjera propisanih od strane Stožera civilne zaštite za obaveznom samoizolacijom za vozače. No i tu se situacija polako vratila u normalu, potražnja za utovarnim prostorom je pala, zbog manjeg protoka roba na europskom tržištu, a i mjere za vozače od strane Stožera CZ su značajno ublažene.

U tim uvjetima ključnim smatram činjenicu da smo uspijevali donositi smirene i promišljene odluke, sagledati moguće dugoročne učinke svake od njih, unatoč ponekad snažnim pritiscima i internog i eksternog okruženja. **Dobro razvijena mreža kontakata u dobavnom lancu** pomogla je u realizaciji alternativnih rješenja. Zbog već spomenutih jasno definiranih pravila i procedura smatram da su sve aktivnosti ostale **transparentne i u skladu sa etičkim propisima kompanije.**

Kako je već neko vrijeme COVID 19 situacija u punom jeku, mogu reći da smo uhvatili konce i koliko je moguće situaciju držimo pod kontrolom, naravno do nekih novih mjera na državnim razinama. **Negativne efekte očekujem u vidu povećanih troškova** koje smo imali u cjelokupnoj organizaciji održavanja neprekinutosti poslovanja, no puno više stvari vidim pozitivno. Uvjerili smo se u **sigurnost i pouzdanost svih sudionika procesa, od dobavljača do vlastitih djelatnika**. Pokrenuli smo neke **nove kanale suradnje**, kao i **nove načine**

poslovanja, što će u budućnosti sigurno potaknuti modernizaciju poslovanja i **jaču digitalnu transformaciju kompanije**. Trenutna situacija bila je motivirajući faktor da ovladamo raznim alatima za efikasnije poslovanje u vrlo kratkom roku, bez značajnijih otpora. Pojedini procesi koji bi se u okviru raznih projekata digitalizirali kroz duži vremenski period izvršeni su čim je bilo moguće osigurati svu potrebnu infrastrukturu. Primjerice, u cilju smanjenja širenja zaraze pokušali smo što je više moguće timova posložiti da rade ili u smjenama ili od kuće, tako da smo **„Ured za van" doslovno organizirali preko noći**. Nadam se da ćemo iz ove epizode izaći vrlo brzo, zdravi i bogatiji za neke životne lekcije, kako na poslovnom tako i na privatnom planu.

mr.sc. Barbara Vuković

Članica uprave, direktorica financija (CFO)

Metal Product d.o.o.

Kako Metal Product d.o.o. reagira na COVID – 19 i što očekuje u svom lancu opskrbe nakon toga?

Metal Product d.o.o. je stabilno obiteljsko poduzeće koje proizvodi elektroopremu i ostale metalne proizvode u svojim pogonima u Odri i Brezničkom Humu. Osnovano je 1967. godine kao mala obrtnička radionica da bi danas zapošljavalo 230 djelatnika. U svojoj se povijesti razvijalo organski, korak po korak, promišljeno se šireći i odgovorno gradeći svoje poslovanje. Nedavno je vlasnik, gospodin Stjepan Šafran, proglašen pobjednikom natjecanja Europski poduzetnik godine u velikom finalu na ekskluzivnoj ceremoniji dodjele nagrada u Varšavi, Poljska.

Kako se razvijao njihov lanac opskrbe, kako sad COVID – 19 utječe na njega, koji su im bili prvi potezi u prilagodbi na krizu, kako trenutno organiziraju svoje procese, te što očekuju u svom lancu opskrbe ubuduće, razgovarala sam sa svojom suradnicom **Mr. Sc. Barbarom Vuković, članicom uprave i direktoricom za financije u poduzeću Metal Product d.o.o.**

Koja je djelatnost poduzeća Metal Product d.o.o.?

Core business Metal Producta je proizvodnja opreme za prijenos električne energije, pod zemljom, nad zemljom i pod morem. Opremu za niski i srednji napon razvijali smo preko 40 godina, a u zadnje dvije godine u suradnji s našim najvećim partnerom, američkom korporacijom TE Connectivity, proizvodimo i opremu za visoki napon. Osim navedenog proizvodimo i metalne komponente za industriju građevine, bijele tehnike te LED rasvjetu.

Koji su članovi vašeg lanca opskrbe i kako se on razvijao od svojeg osnutka do danas?

Naš lanac opskrbe obuhvaća naše dobavljače sirovine i potrošnog materijala, vlastitu proizvodnju i skladište, dobavljače vanjskih usluga površinske zaštite, vlastiti interni transport te eksterni transport. Naš lanac opskrbe započinje **dobavljačima** - nabavom sirovine i potrošnih materijala potrebnih za proizvodnju planiranih proizvoda. Od ulaska Hrvatske u EU udio inozemnih kupaca povećao se sa 20% na skoro 80% čime se promijenila i struktura naših dobavljača – prije 7 godina imali smo isključivo domaće dobavljače, dok je danas 40% inozemnih dobavljača. Sirovinu poput aluminija, legura, bakra i mesinga nabavljamo od proizvođača i distributera iz Njemačke, Austrije, Italije, Slovenije i Poljske, dok čelik nabavljamo na domaćem tržištu. Budući da proizvodimo proizvode kod kojih su zahtjevi za kvalitetu izuzetno visoki, naši kupci ne prihvaćaju sirovine iz Kine i istočnih zemalja, što nam omogućava kraći lead time za nabavu sirovine i bolju kontrolu kvalitete. Za isporuku sirovina koristimo **eksterni transport.** Naša **proizvodnja**, dio je lanca opskrbe koji stvara dodanu vrijednost našim kupcima. Činjenica da smo vertikalno integrirani olakšava nam kontrolirati sve procese proizvodnje i kvalitetu proizvoda, ali povećava našu internu logistiku i kompleksnost planiranja proizvodnje kako bismo uskladili sve odjele da se proizvod isporuči na vrijeme. **Interni transport** najviše je angažiran za prijevoz proizvoda između dvije lokacije i prijevoz proizvoda na vanjsku doradu. Isporuke kupcima ne vršimo sami, domaći kupci sami organiziraju transport, a od inozemnih kupaca neki sami organiziraju, a za neke mi organiziramo **eksterni transport**.

Koji su bili prvi potezi koje ste povukli kad je izbila korona kriza?

Jedna od prvih odluka Vlade i Stožera civilne zaštite bila je o zatvaranju granice na način da svatko tko uđe u zemlju mora otići 2 tjedna u karantenu. Nama kao prvenstveno izvozniku, a i uvozniku, takva odluka momentalno je blokirala skoro 80% prihoda od izvoza i raspoloživost sirovine za daljnju proizvodnju. Budući da su se mnoga poduzeća u Hrvatskoj našla u istom problemu, odluka je promijenjena i prijevoz je nakon nekoliko dana uspostavljen iako uz

kašnjenja. Budući da su u tom trenutku naši inozemni kupci najnormalnije radili i isporučivali svoju robu diljem svijeta, problem su imali samo s Hrvatskom, mi smo morali naći način kako da nastavimo isporučivati robu. Alternativa je bila gubitak status strateškog dobavljača i praktički prisiljavanje naših kupaca da traže druge dobavljače u Europi kojima će nas zamijeniti. Naša glavna odluka od samog početka je održati proizvodnju što duže moguće. Sirovine na skladištu imali smo za 3 tjedna proizvodnje, a u slučaju da trebamo zatvoriti proizvodnju koristili bismo kolektivni godišnji. Budući da smo s otvorenom granicom za industrijsku robu imali pristup sirovinama, odlučili smo nastaviti raditi i isporučivati našim kupcima, a interno smo donijeli niz procedura i pravila kako bismo zaštitili sve zaposlene i odgodili ili ograničili mogućnost prijenosa zaraze.

Što vam je u tome bilo/je najsloženije?

Najsloženije bilo je organizirati isporuke u situaciji kada je prijevoz industrijske robe preko granice bio onemogućen. Apelirali smo na sve institucije da sugeriraju promjenu Odluke o prijevozu industrijske robe kako bismo mogli nastaviti poslovati. Također, upravljanje likvidnosti u situaciji kada ne znate hoćete li sutra raditi i hoćete li ikakav priljev novaca dobiti, bilo je jako izazovno.

Koje su negativne posljedice ove situacije na vaš lanac opskrbe?

Negativne posljedice vezane su za sužavanje mogućnosti nabave sirovine i potrošnog materijala jer su mnogi dobavljači u Europi potpuno zatvoreni. Iako smo spremno dočekali ovakvu situaciju, jer za svaku robu koju nabavljamo imamo nekoliko alternativnih odobrenih dobavljača, naša pregovaračka moć se smanjila i imamo puno manji izbor u nabavi. Pozitivno u cijeloj situaciji je činjenica da smo se svih ovih godina uspješno odupirali uvozu iz Kine direktno i indirektno, prvenstveno zbog kvalitete, ali i rokova isporuke, pa zatvaranje Kine nije imalo nikakve posljedice na nas ni naše dobavljače. S druge strane, neki naši kupci su potpuno zatvoreni i imati će teške posljedice ove krize što utječe i na nas jer gubimo planirani prihod.

A pozitivne?

Na žalost velike industrije poput autoindustrije su u Europi potpuno stale. Time su naši dobavljači sirovina ostali bez najvećih kupaca pa su oni imali višak ponude, a malu potražnju. Cijene sirovine su nam pale, ali još više nam se skratio rok isporuke. Ovu situaciju iskoristili smo za fiksiranje cijene sirovine i kupovine većih količina sirovine da osiguramo proizvodnju

kada se druge industrije pokrenu i nama se rok isporuke produži. Pozitivna posljedica je i činjenica da smo jedan od rijetkih dobavljača na koje naš kupac može računati u ovoj krizi.

Kako će sve to skupa utjecati na razvoj vašeg lanca opskrbe, ali i općenito?

Vjerujemo da je ova kriza iskristalizirala slabe karike u lancima opskrbe mnogih poduzeća i na vrlo težak način pokazala rizike kojih mnoga poduzeća nisu bila svjesna. Neke naše karakteristike koje su nam išle u prilog u ovoj krizi i zatvaranju granica, a rezultat su naše dugoročne strategije su:

- **Visok stupanj vertikalne integriranosti** – sve naše proizvode mogli smo i dalje neometano proizvoditi, budući da imamo svu tehnologiju potrebnu za proizvodnju jednog proizvoda od sirovine do gotovog proizvoda. Imali smo samo jedan aspekt vanjske dorade koji smo morali uskladiti, za razliku od brojnih naših usko specijaliziranih konkurenata na domaćem i europskom tržištu.
- **Nabava sirovina i potrošnog materijala najviše kvalitete s europskog i domaćeg tržišta** – nikada nismo popustili pritiscima smanjenja troškova nauštrb kvalitete na način da svoju sirovinu i potrošni materijal uvozimo iz Kine i azijskih zemalja. Iako svjesni da bi nam trošak nabave bio kratkoročno nizak, svi rizici koje bi nosila takva strategija pokazali su se sada opravdani. Naši kupci i konkurenti koji su ovisni o azijskom tržištu nabave bili su u nemogućnosti nastaviti svoje poslovanje, kvaliteta je i dalje upitna, a rokovi isporuke produžili su se za nekoliko mjeseci.
- **Diverzifikacija kupaca i dobavljača** – rizik ovisnosti o jednom kupcu, jednoj industriji ili jednom dobavljaču jako je izražen u ovoj krizi i sretni smo da iako nemamo velik broj kupaca, ipak njihovu koncentraciju držimo u razmjerima koji su za nas održivi i ne predstavljaju rizik za poslovanje. U ovome nam pomaže i politika našeg najvećeg kupca, da njihov udio u prihodima dobavljača ne smije preći 35%, koji nas je s godinama indirektno poticao da tražimo nove kupce i time smanjimo ovisnost o njima. S druge strane jednako je opasno ovisiti o nekolicini dobavljača. Zbog iznimno kratkih rokova isporuke, prije nekoliko godina intenzivno smo radili na pronalasku alternativnih dobavljača za svaku poziciju nabave kako bismo u svakom trenutku imali više opcija otkuda možemo nabaviti robu. Iako su nam svi dobavljači u Europi, disperziranost po zemljama koju smo napravili pomogla nam je puno u situaciji kada se velik broj poduzeća naših dobavljača u Italiji, Francuskoj i Njemačkoj zatvorio, da smo imali alternative u npr. Poljskoj i Mađarskoj, koje nisu zatvarale granice. Budući da visoko specijalizirane proizvodnje ne mogu naći adekvatne

dobavljače u Hrvatskoj, smatramo da je važno mapirati svoj cijeli supply chain i diverzificirati po raznim kriterijima kako bi se rizik smanjio.

- **Dugoročni partnerski odnosi** – najvažnije od svega ipak je ulaganje u partnerske odnose sa kupcima i dobavljačima. Partnerski odnos za nas je značio da nam kupci izađu u susret u situaciji kada smo suočeni s internim ili eksternim problemima, da nastave poslovanje s nama i podrže nas u ovoj krizi, jednako kao što mi podržavamo naše dobavljače i onima koji su u problemu pokušavamo naći rješenje. Također, naši dobavljači koji nam nisu mogli isporučiti robu na vrijeme uistinu su napravili sve što su mogli da ispoštuju dogovore i omoguće nam nastavak proizvodnje.
- **Jasna transparentna komunikacija sa zaposlenicima** – priča o supply chainu neminovno mora uključivati i naše zaposlenike. Vrlo nam je važno u cijeloj ovoj krizi bilo jasno, otvoreno i transparentno iskomunicirati svim našim zaposlenicima poziciju poduzeća u krizi, planove kako ćemo prebroditi te uliti im sigurnost u radno mjesto i dati do znanja da radimo apsolutno sve da oni najmanje osjete posljedice zdravstvene i gospodarske krize.

Iako smo zadovoljni načinom na koji smo kroz godine minimizirali rizik, postoji naravno prostor za poboljšanje i dodatno smanjenje rizika:

- **Diverzifikacija industrija za koje proizvodimo** – još prošle godine definirali smo novu industriju za koju želimo razviti svoj vlastiti proizvodni program. S jedne strane razlog je bio intenziviranje razvoja u poduzeću, a s druge strane smanjenje ovisnosti o industriji energetike i ulazak u novu industrijsku granu iako je naša glavna industrija energetike vrlo otporna na krize i recesije.
- **Digitalizacija poslovanja** – kao i svim poduzećima koja su pokušala organizirati rad od kuće svojim zaposlenicima i nama se javila potreba za većim stupnjem digitalizacije kako bi naši zaposlenici imali pristup svim potrebnim informacijama i kada nisu fizički u uredu ili ako ne mogu fizički ići na jednu od naših proizvodnih lokacija. Izazov je bio je organizacija virtualnih sastanaka na koje smo se trebali naviknuti i pronaći adekvatan alat koji će podržati našu komunikaciju.
- **Automatizacija procesa** – s manjkom zaposlenih koji su mogli dolaziti na posao, jasnije smo mogli identificirati područja našeg poslovanja koja je nužno automatizirati – od procesa proizvodnje, praćenja proizvodnje do administrativnih procesa. Vjerujemo da će nam uvođenje novog ERP-a pomoći u automatizaciji mnogih procesa i omogućiti jasniju sliku problematičnih područja na koja se trebamo fokusirati.

Ivan Gadže, dipl. oec.

Predsjednik uprave (CEO)

Tokić d.o.o.

Kako Tokić d.o.o. reagira na COVID – 19 i što očekuje u svom lancu opskrbe nakon toga?

Zajedno s franšiznim partnerima, Tokić d.o.o. najveći je prodajni lanac auto dijelova u Hrvatskoj. Ovlašteni je uvoznik i distributer preko 230 najpoznatijih svjetskih proizvođača dijelova za sve vrste osobnih i lakih teretnih automobila, te skutere, motocikle, kamione i autobuse. Kroz više od 110 poslovnica diljem Hrvatske, Tokić d.o.o. nudi više od 200.000 različitih artikala. Iz svega ovoga zaključujemo da je struktura lanca opskrbe tog poduzeća složena, te uključuje i jaku međunarodnu komponentu. Tokić d.o.o. je iz tog razloga pokrenuo i svoju akademiju u okviru koje ulaže u edukaciju svojih zaposlenika i poslovnih partnera u raznim područjima, pa tako i u području upravljanja lancem opskrbe. Na taj se način razvija korporativna kultura integriranosti, komunikacije i neprekidnog unapređenja svih procesa u lancu, počevši od nabave, transporta, upravljanja skladištem i zalihama, do distribucije i prodaje. Sve to naravno poduprto jakom informatičkom infrastrukturom i podatkovnom

analitikom što doprinosi brzom donošenju optimalnih odluka i dobrom balansiranju između efikasnosti i efektivnosti.

Kako se razvijao njihov lanac opskrbe, kako sad COVID – 19 utječe na njega, koji su im bili prvi potezi u prilagodbi na krizu, kako trenutno organiziraju svoje procese, te što očekuju u svom lancu opskrbe ubuduće, razgovarala sam sa svojim suradnikom, **Ivanom Gadže**, **dipl. oec., predsjednikom uprave Tokić d.o.o.**

Koja je djelatnost poduzeća Tokić d.o.o.?

Tokić je, zajedno s franšiznim partnerima, najveći prodajni lanac auto dijelova u Hrvatskoj te uvoznik i distributer preko 230 najpoznatijih svjetskih proizvođača dijelova za sve vrste osobnih i lakih teretnih automobila, skutere, motocikle, kamione i autobuse. Vodeća smo hrvatska tvrtka, a u ovih 30 godina poslovanja, tvrtka je od obiteljskog poduzeća izrasla u regionalnog lidera i vodeću hrvatsku tvrtku posvećenu inovativnim tehnologijama u industriji auto dijelova. Naš logističko-distributivni centar u Sesvetama konkurira vodećim europskim kompanijama u automobilskoj industriji.

Koji su članovi vašeg lanca opskrbe (dobavljači, transport, skladište/proizvodnja, distribucija) i kako se on razvijao od svojeg osnutka do danas?

Trenutačno naš lanac opskrbe obuhvaća sve od navedenog: dobavljače, transport, skladištenje i daljnju distribuciju robe, kako u zemlji tako i u inozemstvu.

Uz više od 600 ljudi, naveo bih i nekoliko desetaka automatiziranih i robotiziranih procesa koji su danas neizostavna karika našeg logističkog lanca. Jasno je kako se u ova tri desetljeća trgovinski sektor transfomirao od klasične prodaje za pultom, do potpune usluge za kupca, od edukacije i prepoznavanja njegovih potreba, do dostave na kućni prag. To je stvorilo i potrebu za nizom novih radnih mjesta i cijelih odjela. Budući da smo mi i dobavljač, distributer i prodavač auto dijelova, kao ključ daljnjeg razvoja prepoznali smo upravljanje podacima. Veliku ulogu u cijelom lancu opskrbe danas ima odjel nabave u kojem smo uspješno automatizirali jedan dio nabave kao i Tokić Stock team koji se bavi upravljanjem zalihama i optimalnom raspoloživošću istih. Također, tu je Tokić Replenishment team koji je zadužen za upravljanje zalihama i opskrbu naših maloprodajnih poslovnica robom. Isto tako, veliku pažnju pridajemo analitici, koja nam daje brojne odgovore i pomaže nam u donošenju poslovnih odluka. U prethodnoj godini nadogradili smo i sustav za upravljanje skladištem (WMS) koji nam pomaže da optimalno upravljamo skladišnim poslovanjem. Kao tvrtka

okrenuta novim i razvojnim tehnologijama, neprestano ulažemo u razvoj umjetne inteligencije i podatkovne znanosti (data science), što već sada doprinosi boljem i efikasnijem upravljanju zaliha, kao i cijelim lancem opskrbe. Istaknuo bih i kako Tokić danas ima veliki broj vlastitih dostavnih vozila što je također važna karika u cijelom lancu opskrbe te smo na taj način maksimalno optimizirali transport.

Koje su glavne strategije koje implementirate u balansiranju između efektivnosti i efikasnosti (isporučivanje visoke kvalitete uz optimiziranje troškova)?

Jedna od glavnih strategija je prvenstveno razvijanje dobrih poslovnih odnosa s dobavljačima. Također, nastojimo maksimalno optimizirati troškove transporta pa tako nastojimo u što većoj mjeri koristiti vlastita dostavna vozila, čime osiguravamo i visoki standard dostave našim kupcima. Takva praksa rezultirala je isporukom proizvoda visoke kvalitete uz što nižu cijenu, ali i uz što manje troškove. Ovdje je bitno spomenuti da mi u svom poslovanju koristimo Kaizen metodologiju, koja upravo doprinosi tome da unutar procesa uklonimo sve suvišne korake koji nam ne donose dodatnu vrijednost. U tu svrhu oformili smo i poseban team koji se bavi implementacijom Kaizen tj. lean metodologije u sve aspekte poslovanja. Važno za spomenuti je i da smo u poslovanje uveli robotizaciju - posebno isprogramiran robot umjesto zaposlenika odrađuje spore, fizički zahtjevne, automatske i repetitivne poslove, što nam daje prostora da zaposlenicima omogućimo rad na kreativnim i pametnim zadacima.

U kojoj ste mjeri implementirali vrijednosti lanca opskrbe kao što su integriranost, usklađenost, komunikacija, transparentnost i međusobno povjerenje?

Mogu reći da smo sada više nego ikada implementirali navedene vrijednosti. Trudimo se na dnevnoj bazi komunicirati s našim dobavljačima i kupcima, transparentno i otvoreno govoriti o situaciji u kojoj smo se našli i o svim problemima. Također, smatramo da je jako bitno držati se dogovora, a sve kako bi sačuvali međusobno povjerenje. Od početka krize smo imali dobru i otvorenu komunikaciju s dobavljačima po pitanju promjena uvjeta plaćanja odnosno smanjene poslovne aktivnosti. Ovo je razdoblje u kojem smo puno naučili o sebi, ali i o drugima i vjerujemo da je ovo situacija koja će nam dati odgovore na to tko su partneri s kojima želimo održati dobre poslovne odnose i u budućnosti. Iznimno smo zahvalni našim dobavljačima koji su u ovim teškim vremenima pokazali maksimalnu profesionalnost, ali u svemu tome zadržali jedan ljudski element i pokazali solidarnost.

Koji su bili prvi potezi koje ste povukli kad je izbila korona kriza?

Jedan od prvih poteza bio je osnivanje kriznog stožera koji se sastoji od uprave i direktora različitih sektora, a koji na dnevnoj bazi prate promjene koje se događaju, prilagođavaju poslovanje novonastalim okolnostima te pomažu Upravi u donošenju odluka. Moram reći da je ovo situacija na koju se Tokić, kao niti većina kompanija, nije mogao pripremiti niti istu predvidjeti. Međutim, s problemima se treba suočiti, tako da smo se mi od prvog dana uhvatili u koštac sa svim problemima i krenuli ih rješavati.

Prvi cilj kriznog stožera je bio osigurati zdravlje naših zaposlenih i njihovih obitelji te svih naših partnera kupaca i dobavljača. U skladu s uputama nacionalnog stožera, prilagodili smo poslovanje novim okolnostima. Veliki broj zaposlenika radio je od kuće, a za one kojima narav posla ne dopušta rad od kuće osigurali sve uvjete za zaštitu zdravlja i sigurnosti na poslu.

Naravno, u situaciji kao što je korona kriza teško je bilo što isplanirati, ali dali smo, i još uvijek dajemo sve od sebe da što kvalitetnije i odgovornije upravljamo ovom krizom. Uprava je svjesna da je ovo razdoblje donošenja brzih odluka koje se mogu mijenjati iz dana u dan te da će sigurno biti i pogrešnih odluka, ali smatramo da je najbitnije ne odustati i zrelo, iz široke perspektive sagledati sve probleme i nastojati ih što efikasnije rješavati. Sve odluke smo vrlo otvoreno i jasno komunicirali kako unutar poduzeća tako i prema vanjskim partnerima. Vrijednost transparentnosti je nešto što duboko živimo i to se u ovim vremenima pokazalo vrlo važnim.

Aktivno smo pratili sve odluke vlade koja je svojim aktivnostima i odlukama pomagala poduzećima da prevladaju ovu krizu. Vrlo važan element tih odluka je bilo upravljanje likvidnošću. Sve mjere smo temeljito analizirali i odabrali one koje najbolje odgovaraju našim potrebama. Aktivno smo sudjelovali i u inicijativama interesnih udruženja kako bi se solidarizirali i s drugim poduzetnicima.

Kao kompanija okrenuta budućnosti, jedan od prvih poteza u vrlo ranoj fazi krize bio je i osnivanje postkriznog stožera koji je kombinacija iskusnih menadžera te mladih i perspektivnih zaposlenika koji su dobili zadatak razraditi različite scenarije oko toga što će se događati s kompanijom u trenutku izlaska iz krize, kako će ova kriza utjecati na razvoj poslovanja u budućnosti te koje ćemo strateške poteze povlačiti. Osnovni cilj postkriznog stožera je bilo jasno opisati novu normalu.

Tijekom cijelog razdoblja, komunikacija sa svim partnerima, dobavljačima i kupcima nastavila se na dnevnoj bazi, pa tako i s malim kupcima koji su također imali potražnju prema našim proizvodima. Putem kontaktnog centra i web shopa i sukladno mjerama na snazi, ponudili smo i građanima dostavu ili preuzimanje robe.

Što vam je u tome bilo/je najsloženije?

U trenutku kada je Stožer CZ RH donio Odluku kojom smo morali zatvoriti sve svoje maloprodajne poslovnice prihod nam je drastično pao te smo tada shvatili da moramo poduzeti sve mjere za očuvanje likvidnosti i to nam je bio glavni prioritet. Financijski planovi rade se iz dana u dan ovisno o priljevima i odljevima, maksimalno smo odlučili smanjiti troškove koji nisu nužni u ovom trenutku, pregovaramo s dobavljačima, dogovaramo dulje rokove plaćanja i/ili obročnu otplatu te smo se maksimalno oslonili na vlastitu radnu snagu. Kako bismo pokazali solidarnost prema dobavljačima i svima koji su nama izašli u susret odlučili smo privremeno smanjiti vrijednost koeficijenta za obračun plaće kako bismo svi na neki način podnijeli teret ove krize. To nam nije bila nimalo laka odluka, ali stojimo iza nje i smatramo da je bila ispravna jer nam je glavni fokus bio očuvati radna mjesta.

Ovom prilikom zahvalio bih se svim zaposlenicima koji su na tu odluku većinom pozitivno reagirali te dali upravi maksimalno povjerenje i podršku. Nevjerojatna ljudska i poslovna solidarnost svih zaposlenika je nešto što će biti duboko urezano u našu svijest. Posebno se to dodatno osjetilo u trenutku kada je Zagreb zatresao snažan potres. Cijelo poduzeće je dalo snažnu podršku svim kolegama čiji domovi su u tom potresu bili oštećeni.

Financijski uvjeti naših zaposlenika su značajno iznad prosjeka plaća u Republici Hrvatskoj i u našoj djelatnosti. Naš temeljni cilj je razinu plaća što prije vratiti na razinu prije krize i činiti napore da plaća bude i bolja.

Koje su negativne posljedice ove situacije na vaš lanac opskrbe?

Mogu reći da je Tokić na početku ove krize imao jako dobro stanje zaliha pa niti u jednom trenutku nismo imali problema s dostupnošću proizvoda za naše kupce. Značajno smo se koncentrirali na postojeće zalihe i upravljanje njima, u čemu je veliku ulogu imao naš Stock team.

U jednom kraćem razdoblju imali smo ograničen pristup robama s tržišta koja su bila jače pogođena krizom te nismo mogli isporučivati u pojedine zemlje. Međutim važno je reći da je to sve bilo kraćeg trajanja.

A pozitivne?

Pozitivne strane su svakako to da smo se ubrzano morali prilagoditi novonastalim promjenama. Okrenuti smo budućnosti i razvoju novih tehnologija, razvoju online poslovanja i čitav niz drugih projekata za koje vjerujemo da će u budućnosti biti ključni za opstanak na tržištu i prevladavanje krize općenito.

Ono što nam je bilo od neizmjerne važnosti jest dostupnost proizvoda za poslovne partnere i velike kupce čije poslovanje izravno ovisi o nama – ne samo auto serviseri koji su nastavili raditi, već i stotine prijevoznika i servisa javnih službi, kojima su auto dijelovi neophodni za redovan rad i dostupnost građanima.

Pozitivnim se pokazao i stav naših djelatnika, čija solidarnost i razumijevanje, koje sam ranije spomenuo, ali i želja za daljnjom optimizacijom poslovanja, imaju i imat će velik udio u našim budućim postignućima.

Kako će sve to skupa utjecati na razvoj vašeg lanca opskrbe, ali i općenito?

Sigurni smo i vjerujemo da će ova kriza doprinijeti uvođenju i ubrzanom razvoju novih tehnologija, softvera temeljenih na umjetnoj inteligenciji i općenito optimizaciji poslovanja.

Iz izazova kakvi su nas zadesili posljednjih mjeseci naučili smo kako dugoročni planovi više nisu toliko presudni, koliko je ključna brza reakcija i mogućnost prilagodbe aktualnoj situaciji. I dok će Tokić, kao regionalni lider u sektoru, korištenjem inovativnih tehnologija i najviših zdravstvenih standarda, činiti sve kako bi i u budućnosti održavao neprekidan lanac opskrbe, ono što će u našem poslovanju biti konstanta, jest povjerenje i odgovornost prema kupcima, partnerima i dobavljačima.

Darija Pizent, mag. oec.

Direktorica upravljanja lancem opskrbe

Atlantic Trade d.o.o.

Atlantic Grupa d.d.

Kako Atlantic Trade d.o.o. reagira na COVID – 19 i što očekuje u svom lancu opskrbe nakon toga?

Atlantic Trade d.o.o. dio je vrlo dobro poznate Atlantic Grupe d.d. koja je, zajedno sa svojim partnerom Atacom, vodeći distributer robe široke potrošnje u regiji jugoistočne Europe sa 17 distribucijskih centara, preko tisuću vozila i direktnim pristupom u preko 70 tisuća prodajnih mjesta. Distribucijski kanali tog poduzeća su retail, HoReCa, pharma, B2B, B2C, sportski kanal i tehnički kanal, a portfelj njihovih proizvoda sastoji se od prehrambenih, konditorskih i neprehrambenih proizvoda, te kave i pića. Prošle su godine otvorili novi logističko - distribucijski centar kraj Velike Gorice čime su pokazali svoju nedvosmislenu namjeru daljnjeg razvijanja distribucijskog poslovanja. Posebna zanimljivost je i nabava dva robota za rad u tom centru čime se Atlantic Grupa d.d. ozbiljno svrstala u predvodnike modernog poslovanja potpomognutom digitalizacijom i automatizacijom.

Kako se razvijao njihov lanac opskrbe, kako sad COVID – 19 utječe na njega, koji su im bili prvi potezi u prilagodbi na krizu, kako trenutno organiziraju svoje procese, te što očekuju u svom lancu opskrbe ubuduće, razgovarala sam sa svojom suradnicom, **Darijom Pizent, mag. oec., direktoricom lanca opskrbe, Atlantic Trade d.o.o.**

Koji su članovi vašeg lanca opskrbe i kako se on razvijao od svojeg osnutka do danas?

Od svog je osnutka lanac opskrbe prošao kroz niz promjena. Sve je započelo s distribucijom Wrigley asortimana. Lanac opskrbe je tada djelovao s uskim skupom logističkih resursa, kako u segmentu skladišnih operacija tako i u segmentu dostavnih vozila. Samim tim, obilježile su ga operacije niske kompleksnosti. Svakim ulaskom novog dobavljača, kompleksnost se u oba segmenta povećavala. To je iziskivalo, ne samo investicije u logističke resurse, već i značajne promjene u organizaciji kao i u procesima. Također, puno se ulagalo i u informatičku infrastrukturu.

Koje su glavne strategije koje implementirate u balansiranju između efektivnosti i efikasnosti (isporučivanje visoke kvalitete uz optimiziranje troškova)?

Strategija je zapravo kontinuirano održavanje balansa prilikom upravljanja. Dugo godina fokus je bio isključivo na logističkim troškovima. Veliki iskorak učinjen je stavljanjem razine usluge (service level) u podjednaki fokus, a zatim i u onaj ključan. Porastom razine usluge rasli su i naši logistički troškovi koji su nas primorali na ubrzanu optimizaciju i digitalizaciju procesa gdje se pak zahtjeva balansiranje između fleksibilnosti i standardizacije. Svaki aspekt promatramo prije svega sa željene razine usluge, a zatim i profitabilnosti. S dobavljačima održavamo transparentnost u pogledu visine i obrtaja zaliha. Na transportnom segmentu kombiniramo vlastitu flotu s vanjskim prijevoznicima, dok u skladišnim procesima veliku pažnju posvećujemo optimizacijskim alatima kojima pokušavamo ubrzati proces, te dobiti na fleksibilnosti i točnosti.

Koji su bili prvi potezi koje ste povukli kad je izbila korona kriza?

Prvi je potez bio uvođenje mjera opreza u sve naše ključne operacije, a kako bismo sačuvali zdravlje naših djelatnika. Samim time, čuva se stabilnost, te smanjuje kompleksnost poslovanja. Sa svakom mjerom morali smo upoznati naše dobavljače kako bismo sačuvali protok i dobavu robe. Nakon što smo prvi val nepredviđeno velike potražnje uspjeli odraditi s postojećim kapacitetima, sve svoje skladišne resurse prilagodili smo 12 satnom radnom tjednu. Djelatnike smo grupirali u tim A i tim B. Tim A je radio jedan tjedan, 12 sati dnevno,

5 dana u tjednu. Za to vrijeme je tim B bio kod kuće. Rotirali smo ih na tjednoj bazi. Time smo apsolutno spriječili rizik od zaraze. Naravno uz sve dodatne mjere zaštite, poput maski, rukavica i dezinfekcije prostora nekoliko puta na dan. Ovime smo izgubili određeni fond sati i smanjili naš kapacitet, ali on je upravo ovim modelom uspio pokriti zahtjeve tržišta u vrlo usporenoj potražnji koja je uslijedila nakon inicijalnog masovnog punjenja kućnih zaliha. Kontinuirano radimo na unapređenjima procesa, naša produktivnost je u prva tri mjeseca ove godine 20 % veća od istog perioda prošle godine, service level u vidu dostave na vrijeme skoro 99%. Pad prometa u travnju nam je da tako kažem dozvolio ovo smanjenje kapaciteta. S oporavkom tržišta, čeka nas izuzetno osjetljiv zadatak balansiranja između popuštanja uvedenih mjera i povećanja kapaciteta, a kako bismo zadržali i dalje visoku razinu usluge prema našim kupcima.

Drugi potez je bio prilagoditi upravljanje zalihama nastaloj situaciji. Zajedno sa svojim kupcima krenuli smo u novu ABC klasifikaciju asortimana, a kako bismo prepoznali najveće rizike potencijalnog OOS-a (out of stock) ili starenja robe na našim skladištima. Do tada smo se oslanjali na klasičnu ABC klasifikaciju na temelju obrtaja, odnosno vrijednosti. Međutim, s krizom su odjednom C artikli, naši najslabije obrtajni artikli, postali perjanice u potražnji. Neki od njih, poput kreme za ruke, sapuni, maramice Asepsolete i riža, vrlo su brzo iscurili sa zalihom. Za jedan od artikala, u svega dva tjedna, ostvarili smo promet koji inače ostvarujemo u 6 mjeseci. I tada smo odlučili napraviti „Korona“ klasifikaciju. Ista je rađena ručno, na temelju potražnje naših kupaca, kao i na temelju podataka agencije Nielsen. Poseban smo fokus stavili na te artikle tako da im povećamo dobavu i sigurnosnu zalihu (safety stock). S druge strane, naše perjanice impulsni proizvodi su pali s prodajom, pa više nisu bila primjenjiva dotadašnja pravila. Naime, klasični trend prodaje dodatno bi povećao zalihu gdje bismo riskirali mogući odlazak robe u kratki rok i potencijalno otpis.

Što vam je u tome bilo/je najsloženije?

U samom postavljanu i provođenju mjera zaštite nije bilo većih izazova. Najviše se izazova osjetilo na samom ulazu robe u naše skladište. Proces je bio usporen i otežan. Bilo je teško osigurati međunarodni transport na vrijeme. Mnogi prijevoznici značajno su krenuli u korekcije cijena za pojedine relacije. Međutim protok je sačuvan i nije stao. Rekla bi da je daleko najveći izazov tada bio, a i još uvijek je, u upravljanju zalihama. Klasičan efekt biča (bullwhip effect). Promijenjena ABC klasifikacija, masovno pražnjenje polica, OOS na artiklima vrlo niskog obrtaja prije krize, balansiranje s kupcima u njihovoj potražnji i dijelom

reduciranje narudžbi na top artiklima kako bismo zadovoljili potrebe cijelog tržišta, a ne samo jednog kupca. I nakon toga, usporavanje potražnje koja nas na određenim segmentima ostavlja na izuzetno visokim danima zaliha, pa zajedno s partnerima tražimo rješenja kako bismo to izbjegli. Zatvaranjem HoReCa segmenta svi procesi su se zamrznuli. HoReCa kanal, za nas vrlo značajan kanal koji većinom pokrivamo našim vlastitim brendovima posebice iz segmenta pića, je preko noći zatvorio svoja vrata. To je napravilo veliki udar na našu zalihu na skladištu, kao i potvrđene narudžbe prema našim proizvodnjama koje su pripremile repromaterijal kao i već gotovu robu za sezonu. Da bismo izbjegli zagušenje skladišta, morali smo osigurati dodatne skladišne kapacitete. Ta zaliha sada stoji i čeka ponovno otvaranje vrata kafića restorana i hotela, u nadi da će se isto dogoditi prije nego roba uđe u kratki rok. Istovremeno, pokušavamo pronaći zajednički interes s dobavljačima kako bismo preuzeli zajedničku odgovornost za povrat robe koja nam se vratila s terena uzrokovana lošom prodajom i otkazivanjem aktivnosti. Dostavu u HoReCa kanalu za nas su odrađivali većinom vanjski suradnici posebno angažirani za taj segment usluge koja je vrlo specifična i različita od retail kanala. Samim time i ta je suradnja stala, a niz prijevoznika traži druge načine kako prebroditi ovu krizu.

Koje su negativne posljedice ove situacije na vaš lanac opskrbe?

Dakako, povećani logistički troškovi, povećanje dana zaliha na jednom dijelu asortimana i OOS na drugom. Smanjeni prihodi od gubitka prometa HoReCa segmenta i ljetne sezone što će se odraziti na našu ukupnu profitabilnost.

A pozitivne?

Kao pozitivnu posljedicu posebno bih istaknula prepoznavanje važnosti upravljanja lancem opskrbe. Također, došlo je do poboljšanja komunikacije, kako interne unutar Atlantica tako i s dobavljačima i kupcima. Povećana je transparentnost svih članova u lancu koji su međusobno podijelili odgovornost, okrenuli se zajedničkim ciljevima i timski se povezali. Fokus je stavljen na različite mogućnosti povećanja profitabilnosti u svim segmentima poslovanja, a ne samo kroz smanjivanje logističkih troškova.

Kako će sve to skupa utjecati na razvoj vašeg lanca opskrbe, ali i općenito?

Mjere opreza i zaštita neće biti preporuka već novi standard. Moguće je da će doći do reorganizacije određenih poslovnih jedinica nastavkom rada od kuće što će utjecati i na odluke oko osiguravanja uredskih prostora i investicija u iste. Odnosi s partnerima, a tu mislim i na dobavljače i na kupce i na državnu regulativu, a i na „konkurenciju“, bi se trebali dodatno jačati kroz fer odnos i zajedničke ciljeve. Vjerujem da će se još više staviti naglasak na digitalizaciju. Od digitalnih otpremnica do digitalnih faktura. Nešto što se činilo nemogućom misijom postalo je naša stvarnost u samo dva tjedna. Logistički procesi će opet biti pod povećalom u vidu daljnje optimizacije i standardizacije što će zahtijevati investicije u daljnju digitalizaciju. Kriza je također pridonijela i razvoju veće transparentnosti, međusobnog povjerenja, komunikacije i suradnje, pa očekujem da će se tako nastaviti i ubuduće. Ovo je sigurno prilika za nove ideje i nove projekte.

Radojka Macan, mr sc

Vlasnica i direktorica

Bioeterica d.o.o.

Kako je Bioeterica d.o.o. gradila svoj lanac opskrbe organskih eteričnih ulja, kako je reagirala na COVID – 19 i što očekuje nakon toga?

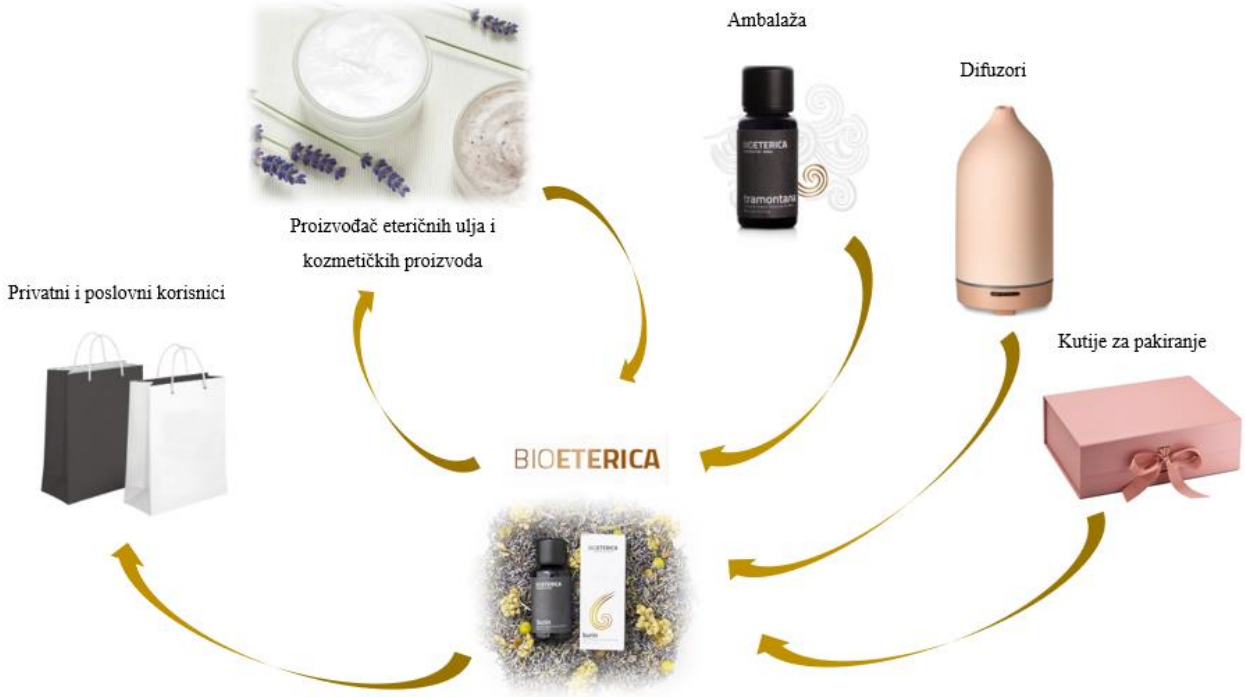
Bioeterica d.o.o. je mikro poduzeće čija je osnovna djelatnost **proizvodnja organskog ljekovitog bilja** i **eteričnih ulja.** Polja lavande i smilja nalaze se na širem području Nacionalnog parka Krka, a destilerija je smještena pored njih. Ovo područje predstavlja spoj Mediterana i kontinenta Hrvatske u kojem nalazimo veliku bioraznolikost ljekovitog bilja. O tome kako se odvijao razvoj njihovog lanca opskrbe, počevši od malog proizvođača eteričnih ulja i hidrolata, te dobavljača za velike klijente iz kozmetičke industrije do proizvođača mirisnih kombinacija eteričnih ulja, u kojoj su fazi razvoja bili u trenutku izbijanja pandemije COVID – 19, kako su reagirali i koji su im daljnji planovi, razgovarala sam sa svojom suradnicom **mr sc Radojkom Macan, vlasnicom i direktoricom** u Bioeterica d.o.o.

Koja je djelatnost poduzeća Bioeterica d.o.o.?

Bioeterica je krenula s **uzgojem ljekovitog bilja, primarno smilja i lavande, te proizvodnjom eteričnih ulja i hidrolata.** Cijelu je svoju proizvodnju plasirala međunarodnim korporacijama u području kozmetičke industrije što je slučaj i danas. Budući da su standardi klijenata jako visoki, tako se i Bioeterica odmah prilagodila, pa je dobila i certifikat ECOCERT. ECOCERT je francuska organizacija koja certificira organske proizvode i jedna je od najvećih svjetskih organizacija u tom području. Nakon par godina takvog poslovanja, željeli smo napraviti iskorak. Odlučili smo proširiti poslovanje proizvodnjom **gotovih mirisnih kombinacija eteričnih ulja.** To je iziskivalo proširenje i našeg lanca opskrbe. Pored svojih eteričnih ulja odlučili smo koristiti i eterična ulja koja nije moguće proizvesti u Hrvatskoj. Da bi to bilo moguće, odlučili smo nabavljati ih od svojih dotadašnjih klijenata kojima isporučujemo eterično ulje smilja i lavande, te pripadni hidrolat. Za navedene smo tvrtke znali da zadovoljavaju najviše standarde ekološke kvalitete, te da su pouzdani i profesionalni partneri, pa nismo izgubili previše vremena na selekciju dobavljača. Pored toga, bilo je potrebno pronaći dobavljače ambalaže koja je trebala biti ekskluzivna jer smo odlučili proizvoditi vrhunske gotove proizvode, ali i dobavljače difuzora mirisa u prostor, kao i nebulizatora. Sve smo to uspjeli napraviti prije krize COVID – 19. Kriza nas je zatekla u trenutku kad smo osmislili i razvili proizvodni program mirisnih eteričnih ulja za raspoloženje, a čija je sljedeća faza bila aktivno provođenje marketinških i prodajnih aktivnosti. Već smo i postigli popriličan broj poslovnih dogovora o isporuci gotovih mirisnih kombinacija, te je bilo samo pitanje trenutka kad će se cijela priča realizirati. Cijela se priča

odvijala uglavnom u suradnji s poslovnim korisnicima, posebno hotelskim lancima i malim boutique hotelima.

Razvoj i proizvodnja proizvoda ovakvog oblika, aktivnost je koja zahtjeva velika financijska ulaganja jer pored eteričnih ulja iz vlastite proizvodnje potrebne su i dodatne sirovine, odnosno eterična ulja koja se nabavljaju uglavnom iz Francuske i Njemačke. Budući da smo mi mali proizvođač, uvjetovani smo velikim narudžbama od strane dobavljača što nam stvara veliku zalihu i samim time i zaleđena financijska sredstva. **No, kako se radi o dobavljačima koji su ujedno i naši klijenti, uspijevamo balansirati zahvaljujući povjerenju i transparentnosti koje smo razvili odavno.**



Koji su članovi vašeg lanca opskrbe (dobavljači, transport, skladište/proizvodnja, distribucija) i kako se on razvijao od svojeg osnutka do danas?

Pored već spomenutih dobavljača eteričnih ulja, ambalaže, kutija za pakiranje, difuzora i nebulizatora, te nas, proizvođača/skladišta, lanac opskrbe čiji smo mi dio uključuje i transport i distribuciju. Budući da smo mi mali proizvođač i da se radi o ekskluzivnim proizvodima, za taj dio procesa koristimo vanjske prijevoznike. Za transport u/iz inozemstva koristimo uglavnom avionski prijevoz, a unutar zemlje usluge brze dostave. Budući da se radi

o eteričnim uljima koji pripadaju kategoriji lako zapaljivih materijala, ona podliježu posebnim propisima u cilju zaštite imovine i osoba što povećava trošak prijevoza tri ili četiri puta. Na primjer, transport avionom odvija se u posebno pakiranoj transportnoj ambalaži, tj., u aluminijskim bocama. Nažalost, mi smo mali trgovinski partner prema inozemnim suradnicima, pa transport plaćamo uglavnom mi, bez obzira jesmo li u ulozi dobavljača ili prodavača. Ponekad transport plaća suradnik, ali to ovisi o tome je li roba deficitarna ili nije. Posebno je situacija složena kod distribucije gotovih proizvoda poslovnim i fizičkim korisnicima. Naime, mi se jako trudimo **ekskluzivno zapakirati proizvod** jer vrhunski proizvod zaslužuje vrhunsko pakiranje, ali na putu do korisnika, pakiranje se često uništi. Plan nam je u budućnosti organizirati još bolji način distribucije prema krajnjem korisniku, vodeći računa da proizvod i njegovo vanjsko pakiranje stignu do krajnjeg kupca u najkraćem mogućem roku uz zaštitu sadržaja. Također, naša je vlastita proizvodnja u Dalmaciji, a proizvodnja u Zagrebu, pa i tu treba prevoziti sirovinu (eterično ulje) za kombinaciju mirisa. No, kako se radi o malim količinama, to možemo i samostalno prevesti.

Koje su glavne strategije koje implementirate u balansiranju između efektivnosti i efikasnosti (isporučivanje visoke kvalitete uz optimiziranje troškova)?

Kako smo mi mali proizvođač, nama ne trebaju velike količine ambalaže. No, tim se dobavljačima ambalaže ne isplati proizvoditi male količine, pa uglavnom moramo uzimati više od onog što nam je potrebno zbog ekonomije obujma. Pa imamo vezane zalihe što nas tjera da stalno simuliramo, analiziramo, prikupljamo podatke i brzo donosimo odluke. Što se tiče dobavljača sirovine (eteričnih ulja), tu **balansiramo između fiksnih troškova nabave i varijabilnih troškova držanja zaliha.** Budući da uglavnom mi plaćamo dostavu, nama se isplati naručivati rijetko i veću količinu. No, to ne može uvijek biti u skladu s ritmom dostave od strane dobavljača, pa se događa da moramo naručivati češće i manju količinu. I to nam onda povećava troškove nabave. Pa i tu cijelo vrijeme prikupljamo podatke i analiziramo, a sve s ciljem pregovaranja oko načina transporta s dobavljačima sirovine. Što se tiče distribucije gotovih mirisnih kombinacija prema krajnjem korisniku, ukoliko je vrijednost paketa visoka, radimo s jednim prijevoznikom, a za pakete manjih vrijednosti, radimo s drugim prijevoznikom. No, ništa nije konačno, pa i tu stalno analiziramo i prilagođavamo se.

U kojoj ste mjeri implementirali vrijednosti lanca opskrbe kao što su integriranost, usklađenost, komunikacija, transparentnost i međusobno povjerenje?

U ovakvoj se industriji to podrazumijeva. Radi se o **vrhunskim personaliziranim proizvodima** i ne smijemo si dozvoliti improvizaciju. Stalno radimo na povjerenju između kupca i nas, kao i u odnosima prema dobavljaču. Iako bi nam bilo jeftinije neku ambalažu ili difuzore nabavljati iz Kine, to ne radimo već sve nabavljamo preko distributera iz Europske unije jer znamo da će on poštivati sva **načela poslovne etike i visoke standarde proizvodnje u kozmetičkoj industriji.** Prema kupcu stalno iskazujemo poštovanje, kako putem društvenih mreža i našeg web-a tako i personaliziranim karticama koje priložimo uz paket.

Koji su bili prvi potezi koje ste povukli kad je izbila korona kriza?

Već sam navela da nas je kriza uhvatila upravo u trenutku kad smo počeli razvijati novi asortiman proizvoda, a sljedeći je korak trebao biti pokretanje marketinških i prodajnih aktivnosti. Glavna ciljana skupina su nam bili poslovni korisnici kojima smo nudili **personalizirane kombinacije mirisa** za njihove objekte. U trenutku lockdowna sve je to stalo. No, nismo dozvolili negativnim vibracijama da nas obuzmu već smo se sa poslovnih prebacili na fizičke korisnike i počeli proizvoditi mirisne kombinacije s ljekovitim svojstvima. Također, pojednostavili smo proces kupnje uvođenjem web shopa kojeg smo izradili u roku od mjesec dana. U svakom slučaju, cilj nam je osigurati iskustvo jednostavne i sigurne kupnje. I dalje smo se čvrsto držali visokih standarda kvalitete.

Što vam je u tome bilo/je najsloženije?

Najveći izazov nam je bila nabava, tj., **najveći se problem pojavio u području međunarodnog transporta.** I to ne toliko u Europskoj uniji koliko u transportu iz Kine i Tajvana prema Europi. Naime, naši dobavljači difuzora su u Francuskoj, Danskoj i Nizozemskoj, a proizvođači su u Tajvanu i Kini. Europski distributeri su ujedno i vlasnici proizvodnih pogona u Tajvanu i Kini. Do krize, difuzori su se transportirali putničkim avionima i vrijeme isporuke je bilo par dana. Kako je putnički promet stao, prebacili smo se na teretne avione, ali zbog nereda koji je nastao, vrijeme isporuke se povećalo na dva mjeseca. Mogli smo i nadoplatiti za hitnu isporuku, ali opet je to bilo sporo. Proizvodnja u Europi nije moguća jer ne postoji tehnologija, ni znanje ni resursi, a i europski distributeri su vlasnici pogona na Istoku, pa ne vide benefit. Za razliku od difuzora koji su ipak stigli nakon

dva mjeseca, s bočicama i eteričnim uljima nismo imali problema jer se oni nabavljaju u Europi.

Koje su negativne posljedice ove situacije na vaš lanac opskrbe?

Budući da je situacija poprilično neizvjesna, naručivat ćemo veće količine eteričnih ulja, ambalaže i difuzora što će nam povećati troškove zalihe, a i same zalihe. Ranije su nam dobavljači odobravali odgodu plaćanja, ali to sad više nije slučaj. Bez obzira na izgrađeno povjerenje, dobavljači čuvaju svoj cash flow. To je dio njihovog upravljanja rizikom i mi to razumijemo. I mi smo **promijenili neke strategije kako bismo se zaštitili**.

A pozitivne?

Iako smo imali u planu izradu web shopa i ranije, kriza je to ubrzala. Također, dokazali smo da smo **agilni**, da se brzo prilagođavamo što nam je povećalo samopouzdanje i kreativnost. Dokazali smo da smo **inovativni**. Povezali smo se s dobavljačima, zajedno smo rješavali probleme i došlo je do veće **integriranosti i usklađenosti**.

Kako će sve to skupa utjecati na razvoj vašeg lanca opskrbe, ali i općenito?

Stalno ćemo tražiti **nove mogućnosti za razvoj**. Tražit ćemo **alternativne dobavljače** kako bismo smanjili ovisnost o samo jednom. Razvijat ćemo stalno nove proizvode i nastojati imati dobavljače blizu. Potrudit ćemo se **unaprijediti načine transporta i distribucije** kako bismo vrhunskoj kvaliteti svojih proizvoda dodali i tu vrijednost **vrhunskog pakiranja i isporuke**. I radit ćemo na unapređenju lanca opskrbe u cjelini jer je ova kriza pokazala da je to zaista važno.

Nina Marić Buzadžić, GM hotela / direktorica

Hotel Little Green Bay Hvar

Kako je boutique hotel Little Green Bay na Hvaru gradio svoj organski i održivi lanac opskrbe, kako reagira na COVID – 19 i što očekuje nakon toga?

Little Green Bay je boutique hotel ili, kako ga osoblje voli nazivati, mali guesthouse jer se na taj način kreira asocijacija na nešto prisno, ugodno, toplo, mirno i iskreno prijateljski. Tu gost nije kasica prasica nego zaista čovjek sa svojim emocijama, dušom i željom za odmorom bez opterećenja i briga. Osoblje Little Green Baya gosta tako i tretira, te se prema njemu odnose s velikim poštovanjem. Kako se razvijao njihov organski i održivi lanac opskrbe, kako sad COVID – 19 utječe na njega, koji su im bili prvi potezi u prilagodbi na krizu, kako trenutno organiziraju svoje procese, te što očekuju u svom lancu opskrbe ubuduće, razgovarala sam sa svojom suradnicom **Ninom Marić Buzadžić, direktoricom hotela Little Green Bay na Hvaru.**

Možete li nam predstaviti Little Green Bay?

Little Green Bay je boutique guesthouse s 15 soba, uklopljen u krajobraz i ambijent. To je objekt koji cilja na specifičnu nišu gostiju – one koji cijene organski pristup, ekskluzivnost ili posebnost i **luksuz kroz iskustvo**, a ne materijalni luksuz. Naš moto je „less is more" ili „manje je više". To se proteže u svakom segmentu – od načina na koji se prezentiramo, dočeka gostiju, uređenja soba do usluge koja je prisutna ali nikada nametljiva.

Inzistiram na terminu guesthouse jer je nekako, za razliku od hotela, toplije i dočarava kako stvari kod nas funkcioniraju. U Little Green Bay-u gost nije 'Gospodin John Smith iz sobe 311' nego je kod nas samo John. Naravno da je meni kao osobi koja je zanat učila u Hiltonu i Ritzu to bilo u početku jako teško prihvatiti, ali vrlo sam brzo shvatila da gosti ne žele biti broj sobe već su svi osobe koje cijene toplinu, prijateljske i iskrene savjete o tome gdje jesti i što posjetiti, osobe koje po odlasku zagrle osobu koja se o njima brinula tijekom boravka i slično. Imamo zaista posebno mjesto koje ne mogu usporediti ni sa jednim u Hrvatskoj, a s atmosferom kojom sam možda doživjela samo na nekim mjestima u svijetu.

Little Green Bay je sada već davne 2015. godine krenuo u avanturu **eco-friendly turizma** što je tada bilo neistraženo područje. Danas je to postao termin koji se voli koristiti jer je ekološki turizam postao prilika za većom zaradom, a osim toga i prilika za dobrim marketingom. Naime očito je da kvalitetni gosti traže specifične proizvode koji su orijentirani ka društveno odgovornom poslovanju. Čitala sam da je Booking.com lanjske godine proveo istraživanje koje je pokazalo da samo 25% smještajnih objekata donekle vodi računa o načelima eko turizma, a nasuprot tome pak 42% od 10.000 ispitanih putnika traži upravo to. Zato danas možete naići na mjesto gdje netko vodi brigu o slamci u koktelu, ali ne vodi brigu o tenisicama u kojima taj konobar poslužuje taj isti koktel. Biti takav objekt je izrazito teško, ali se isplati.

Koji su članovi vašeg lanca opskrbe (dobavljači, transport, skladište/proizvodnja, distribucija) i kako se on razvijao od svojeg osnutka do danas?

Kao što rekoh, 2015 godine krenuli smo u eco-friendly priču pa je tako odabir samih materijala kojima je objekt obnavljan specifičan. Pod je primjerice reciklirani vinil koji se tada morao uvoziti jer ga nije bilo na našem tržištu. Kamen koji je korišten je u potpunosti kamen koji smo imali oko sebe jer je poznato da je Hvar izrazito kamenito područje. Gradili

smo terase oko stabala, nismo ih dirali i tome slično. Ta se ideja danas proteže u svakome segmentu.

Danas je i odabir dobavljača striktno povezan s time. Naši su gosti na to naučeni, a sigurno je to i jedan od razloga zbog kojega biraju nas i vraćaju nam se. **Svi proizvodi moraju biti ekološki proizvedeni, pa se nekad nabava pretvori u pravu avanturu**, ali i proces učenja gdje zapravo vidite koliko neistraženih mogućnosti ili proizvoda sa zaista dobrom pričom postoji na našem tržištu. Tako smo primjerice došli do pirovih jastuka, do male proizvodnje kvalitetnih eteričnih ulja, reciklirane odjeće za naše djelatnike, i slično. Postoje jako zanimljivi proizvodi do kojih na žalost još uvijek ne možemo jer im jednostavno proces proizvodnje i brzina ne dozvoljavaju da proizvode dostavljaju brzinom koja je u skladu sa našim potrebama. No, nadam se da ćemo u budućnosti imati i takve.

Sam lanac opskrbe se sastoji od dobavljača, transporta, skladišta, pripreme i distribucije. **Najvažniji dobavljači su nam lokalna obiteljska poljoprivredna gospodarstva** (OPG) od kojih naručujemo voće, povrće, maslinovo ulje, proizvode od lavande i slično, te dobavljači pića i proizvoda koje koristimo za uređenje, čišćenje i osoblje.

Nažalost, ovako mali objekti kao što je naš nekada moraju prilagoditi svoju ponudu s obzirom da je vrlo teško doći do dobavljača koji smatra da mu se ispati transportirati svega nekoliko kilograma povrća do naše uvale. Neki su dobavljači voljni jer im to organizacija posla dozvoljava, ali u tom segmentu vidim mogućnost unapređenja procesa od strane dobavljača. Također, budući da radimo sa svježim namirnicama, te ekološkim proizvodima, posebno vodimo računa o organizaciji skladišta, te o procesu pripreme jela

Koje su glavne strategije koje implementirate u balansiranju između efektivnosti i efikasnosti (isporučivanje visoke kvalitete uz optimiziranje troškova)?

Imamo jednostavan kriterij za selekciju dobavljača, a to je kvaliteta od koje ne odustajemo. Kvaliteta, iako neki odmah pomisle na visoke cijene, ne mora značiti i skuplji proizvod. Jako puno vremena provodimo u istraživanju i pronalasku savršenog proizvoda, te se često nađemo u situaciji da sugeriramo dobavljaču neki novi proizvod koji bi onda mogao pronaći svoj put i do drugih objekata. Kao što sam napisala, u nekim situacijama nažalost moramo platiti cijenu kvalitete zbog male količine. Mali smo, ne trebaju nam veliki kamioni

robe, a limitirani smo i malim skladištem. To tek nekada rješavamo na način da uključujemo svoj transport, a nekada surađujemo s nekoliko restorana u Hvaru, te podijelimo narudžbu. **Također, upravo iz tog razloga, stalno provodimo neprekidna unapređivanja i optimizaciju procesa kako bismo bili efikasni jer ne smijemo reducirati troškove nauštrb kvalitete**. Osobno preferiram hrvatske proizvode i hrvatske posebne ideje no ono što sam primijetila je da su cijene takvih proizvoda uvijek više, što nas dovodi do problematike visokih troškova proizvodnje i distribucije za male poduzetnike i OPG-ove u Hrvatskoj.

U kojoj ste mjeri implementirali vrijednosti lanca opskrbe kao što su integriranost, usklađenost, komunikacija, transparentnost i međusobno povjerenje?

Kada poslujete na otoku, morate biti spremni na razna iznenađenja. Upravo kad pomislite da ste izgradili lanac opskrbe, promijene se vremenski uvjeti, trajekti ne voze, dobavljači ne mogu isporučivati robu, dobavljači s otoka imaju problem sa svojim dobavljačima s kopna. U takvim nas situacijama spašavaju drugi ugostiteljski objekti i hoteli na otoku koji u tom trenutku imaju zalihu proizvoda koji nama trebaju. Naravno, isto se događa i u obrnutom smjeru kad mi pomažemo druge. **Zato je jako važno razviti komunikaciju, transparentnost, te međusobno povjerenje i poštovanje**. Također, budući da je naša niša ekskluzivnost, jako je važno imati tim zaposlenika koji je usklađen, koordiniran i u kojem je komunikacija jasna i precizna.

Koji su bili prvi potezi koje ste povukli kad je izbila korona kriza?

Nažalost mi nemamo zaleđe koje imaju veliki hotelski lanci. Zamislite kako je to kada ovako malom objektu krenu otkazi gostiju i povrati novca. **Imam osjećaj da se o nama nije previše brinulo, niti se pokazao pretjerani interes da nas se zaštiti** kao što se to, na primjer, odmah dogodilo u Francuskoj gdje je odlučeno da se novci ne vraćaju i da gosti jedino mogu rezervacije prebaciti za neki budući period. Ono što mi možemo je ujedno i najgora stvar koja hotelijera može zadesiti, a to je čekati i suzdržati se od planiranja dok situacija ne bude jasnija. Ono što mene najviše brine je moj tim koji je na stand by-u već neko vrijeme. Zbog količine povrata nismo ih bili u mogućnosti zaposliti, a nemamo HR ured čiji je jedini i glavni posao pronalazak radnika.

Što vam je u tome bilo/je najsloženije?

Najteže mi je iščekivanje. **Što se same organizacije posla pod propisanim kriznim uvjetima tiče, mi ne bismo trebali imati većih problema** jer u našem objektu nema puno ljudi po samoj definiciji našeg poslovanja. Radi se o malom objektu u kojem borave gosti koji žele mir. Njihove se custom made aktivnosti organiziraju unaprijed, pa ih je lako rasporediti. Na plaži su gosti dovoljno udaljeni i u redovnim okolnostima, pa ni to ne bi trebao biti problem. Doručak i večera im se definiraju unaprijed, sve je personalizirano, pa se i u tom segmentu posao lako organizira, a da bude u skladu s uvjetima koje je stožer propisao.

Koje su negativne posljedice ove situacije na vaš lanac opskrbe?

Budući da je objekt zatvoren, **negativna je posljedica ta što ne radimo**. Prihoda nemamo, pa nismo u mogućnosti zaposliti ljude. Iskoristili smo potpore od 4000 kn po djelatniku i ništa više trenutno. A s druge strane treba plaćati troškove hladnog pogona. Nemamo preciznu ideju kako će izgledati ovo ljeto s obzirom na restrikcije kretanja ljudi, kako u Hrvatskoj, tako i u svijetu, pa **ne možemo ništa planirati**.

A pozitivne?

Budući da se kod nas radi o malom objektu, ne znam što bih navela kao pozitivan element u svemu ovome. No, s obzirom da je naša niša ekskluzivnost i održivi turizam, **nadam se da će cijela ova situacija potaknuti ljude širom svijeta da se malo zamisle nad time kako se neodgovorno ponašamo prema prirodi**. Samim tim povećat će se i tržište ovakvih objekata kao što je naš, bit će nas više, pa ćemo se moći udruživati i tako povećati svoju efikasnost, produktivnost i konkurentnost.

Kako će sve to skupa utjecati na razvoj vašeg lanca opskrbe, ali i općenito?

Za sada je teško predvidjeti. Već sam navela da smo mi takav objekt u kojem je lako organizirati posao u skladu s propisanim uvjetima od strane stožera. Sve ćemo to preživjeti. Još moramo dodati pokoje (naravno, ekološki prihvatljivo) dezinfekcijsko sredstvo više i što se nas tiče, mi smo spremni. No, ukoliko dobavljači s kojima surađujemo ne pokrenu svoje poslovanje ove sezone, bit će jako teško. Također, sve ovisi i kakva će biti regulativa na

našim tržištima. **Što se tiče lanca opskrbe u kojem mi sudjelujemo, mišljenja sam da će ova situacija ipak pozitivno utjecati na podizanje svijesti što će sigurno doprinijeti jačanju zelenih i održivih poljoprivredno turističkih lanaca opskrbe.**

Hvala još jednom svim sudionicima!