

# Međudnos logističkih sustava poduzeća i uspješnosti poslovanja

---

**Ećimović, Tomislav**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Tourism and Rural Development in Požega / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:277:105687>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-02**



*Repository / Repozitorij:*

[FTRR Repository - Repository of Faculty Tourism and Rural Development Požega](#)



**FAKULTET TURIZMA I RURALNOG  
RAZVOJA U POŽEGI**



**TOMISLAV EĆIMOVIĆ, 0253036961**

**MEĐUODNOS LOGISTIČKIH SUSTAVA PODUZEĆA I  
USPJEŠNOSTI POSLOVANJA**

***ZAVRŠNI RAD***

Požega, 2023. godine.

FAKULTET TURIZMA I RURALNOG  
RAZVOJA U POŽEGI

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ: TRGOVINSKO POSLOVANJE

**MEĐUODNOS LOGISTIČKIH SUSTAVA  
PODUZEĆA I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA**

***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA: LOGISTIKA TRGOVINSKOG POSLOVANJA

MENTOR: dr.sc. Antun Marinac, prof. struč. stud.

STUDENT: Tomislav Ećimović

JMBAG studenta: 0253036961

Požega, 2023. godine

## SAŽETAK

Predmet završnog rada je funkcijski logistički sustav na primjeru tvrtke Coca-Cola HBC Hrvatska. Svoje stečeno znanje o logistici te stečeno poslovno iskustvo u Coca-Cola HBC Hrvatska odlučio sam iskoristiti za izradu ovoga rada. Prvi dio rada odnosi se na teoretski dio vezan za poslovnu logistiku i funkcije logističkih sustava. Drugi dio prikazuje logistički proces putovanja proizvoda Coca-Cola proizvoda od proizvodnog pogona do police u prodavaonici. Kroz detaljan opis i istraživanje upoznat će se logistički proces tvrtke koja pokušava planirati proizvodnju, skladištenje, transport i prodaju do najsitnijih detalja te povezati sve u jednu cjelinu koja neometano funkcionira. Kako je cijeli logistički svijet pogođen COVID-19 krizom istražiti će se kako se tvrtka Coca-Cola HBC Hrvatska organizirala u novonastaloj situaciji.

**Ključne riječi:** Coca-Cola HBC Hrvatska, funkcijski logistički sustavi, logistika

## SUMMARY

The subject of the final paper is a functional logistics system based on the example of Coca-Cola HBC Croatia. I decided to use my acquired knowledge of logistics and business experience in Coca-Cola HBC Croatia to create this work. The first part of the paper refers to the theoretical part related to business logistics and functions of logistics systems. The second part shows the logistics process of the journey of Coca-Cola products from the production plant to the store shelf. Through a detailed description and research, we will get to know the logistics process of a company that tries to plan production, storage, transport and sales down to the smallest detail and connect everything into a single unit that functions smoothly. As the entire world of logistics is affected by the COVID-19 crisis, we will investigate how Coca-Cola HBC Croatia organized itself in the new situation.

**Keywords:** Coca-Cola HBC Croatia, functional logistics systems, logistics

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	1
1.2. Metodologija istraživanja .....	1
1.3. Kratki pregled i struktura rada .....	2
2. POJAM LOGISTIKE, LOGISTIČKOG SUSTAVA I POSLOVNE LOGISTIKE .....	3
2.1. Pojam logistika .....	3
2.1.1. Podjela logistike .....	5
2.1.2. Svrha logistike .....	6
2.2. Pojam logistički sustav .....	8
2.2.1. Elementi logističkog sustava .....	9
2.2.1.1. Pakiranje .....	10
2.2.1.2. Skladištenje .....	11
2.2.1.3. Zalihe .....	12
2.2.1.4. Transport .....	13
2.2.1.5. Izvršavanje narudžbe .....	14
2.3. Pojam poslovna logistika .....	15
3. OPSKRBNI LANAC .....	16
4. MEĐUNARODNI LOGISTIČKI SUSTAVI .....	22
4.1. Modeli organizacije logističkih sustava .....	24
4.2. Motivi za međunarodnom trgovinom i međunarodnom logistikom .....	25
5. MEĐUODNOS LOGISTIKE I PODUZEĆA .....	26
6. LOGISTIČKI SUSTAV PODUZEĆA COCA-COLA .....	28
6.1. Coca-Cola HBC Hrvatska .....	28
6.2. Coca-Cola bezalkoholni napitak .....	29
6.3. Pakiranje Coca-Cola .....	30
6.4. Skladištenje Coca-Cola .....	34
6.5. Zalihe Coca-Cola .....	35
6.6. Transport Coca-Cola .....	35
7. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA .....	37

8. ZAKLJUČAK.....	41
9. POPIS LITERATURE.....	43

# **1. UVOD**

## **1.1.Predmet i ciljevi rada**

Međudnos logističkih sustava poduzeća i uspješnosti poslovanja kao predmet ovoga rada otkrivaju problematiku, prilike i ciljeve uspješnih kompanija. Cilj rada je pojednostaviti rezultat utjecaja logističkih sustava na uspješnost poduzeća. Globalizirani svijet je ujedno pojednostavio, ali u isto vrijeme i zakomplicirao sustav opskrbnog lanca koji zapravo postoji oduvijek, ali u pojednostavljenoj verziji. Nabava proizvoda sve je zasićenija, potražnja na tržištu sve više raste uzrokom razvoja informacijskih tehnologija, a na poduzeću je odgovornost opskrbljivanja kupaca sve veća i neizvjesnija radi vlastitog opstanka. Poduzeća su danas spremna uložiti napore u logistički sustav kako bi zadovoljili elemente i vrijednosti logistike koji daju vrijednost njihovom proizvedenom proizvodu.

Suština logistike je funkcioniranje više sustava integracijom u jednu, surađivanje i razvijanje odnosa između dobavljača i kupaca s tvrtkom, odnosno upravljanje zalihama, skladištem, komunikacijama, transporta i još mnogo toga što se veže uz samu distribuciju određenih proizvoda kako bi se osigurala zadovoljnost kupaca i njihovih potreba.

U nastavku su definirane komponente, svrha logističkog sustava, elementi i ciljevi iste koja pomaže razvoju poduzeća na tržištu i njihovo razumijevanje koje omogućava uspješnu organizaciju logističkog sustava.

## **1.2.Metodologija istraživanja**

U sklopu rada, provedeno je istraživanje tržišta potrošača kako bi se saznala stvarna slika funkcioniranja logistike Coca-Cole u Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno na uzorku od 25 osoba. Kroz sedam pitanja otkrili smo ključne parametre koji su potrebni za ocjenu logističkog sustava Coca Cola HBC Hrvatska. Istraživanje je pokazalo da je međudnos logističkih sustava poduzeća i uspješnosti tvrtke ključan za ostvarivanje liderstva na tržištu kao što ga ima Coca Cola HBC Hrvatska .

### **1.3.Kratki pregled i struktura rada**

Završni rad koncipiran je na način da se opišu ključni elementi prilikom stjecanja dojma o važnosti dobrog međuodnosa logističkih sustava poduzeća i uspješnosti poslovanja. Kako bi stekli sve potrebne informacije opisano je što je logistika, poslovna logistika, opskrbni lanac i njihova djelovanja općenito, a potom se to primjenjuje na poduzeće Coca – Cola HBC Hrvatska koja posjeduje razgranatu mrežu opskrbnog sustava. Svrha rada je teorijskom podlogom prikazati kako poduzeće zadovoljava potrebe kupaca putem lanca opskrbe s ciljem stjecanja poslovne dobiti.



## 2. POJAM LOGISTIKE, LOGISTIČKOG SUSTAVA I POSLOVNE LOGISTIKE

Kako bi se postiglo razumijevanje terminologije opisane u radu, najprije će se pojasniti terminologija vezana uz logistiku, logistički sustav te poslovnu logistiku. Navedena tri pojma su sličnoznačnice, ali ne i istoznačnice što znači da su pojmovi usko povezani, ali ne znače isto.

### 2.1. Pojam logistika

Pojam logistika čest je izraz koji se koristi za opisivanje transporta robe, no osim samog transporta, ona uključuje zapravo cijeli niz procesa kako bi logistika funkcionirala na što moguće bolji način.

„Logistika je disciplina koja savladava prepreke u vremenu i prostoru uz najmanje troškove, odnosno osigurava dostupnost pravog proizvoda, u pravim količinama u pravom stanju, na pravom mjestu, u pravo vrijeme za pravog kupca i po pravoj cijeni. Svih sedam izraza se usklađuju i tvore jednu cjelinu, cjelinu logistike koja postoji radi zadovoljenja želja i potreba kupaca. Dakle, logistika nije samo transport robe, nego je ono kombinacija vremena, prostora, cijene, kupaca i količina zajedno s troškovima koje logistika nosi sobom“. (Regodić, 2010: 14, URL). Također isti navodi sljedeće: „menadžment logistike je dio procesa lanca opskrbe i obuhvata, planiranje, primjenu i kontrolu efektivnog i efikasnog kretanja (skladištenja) dobara i usluga i s njima povezanih informacija od mjesta porijekla do mjesta potrošnje u cilju zadovoljenja potreba potrošača“ (Regodić, 2010: 14, URL). Proširena definicija detaljnije opisuje logistiku, a autor ovog rada smatra kako je navedena definicija vrlo dobro sročena te obuhvaća sve segmente logistike i njezinog sustava. Ono što je dobro navedeno je da je logistika određeni proces, a proces je nešto što je ponavljajuće i ima svoj tijek. Nije ni pogrešna treća definicija autora Regodića, a u svom radu je naveo: „logistika, kao značajno proširenje fizičke distribucije je određena logistika upravljanja korištenjem financijskih i ljudskih resursa koji su angažirani u fizičkoj distribuciji, u operacijama podrške proizvodnji i operacijama nabavke.“ (Regodić, 2010: 14, URL). Vidljivo je iz prethodno navedenih definicija kako logistika nema univerzalnu definiciju, nego ona pokušava objasniti na što razumljiviji način što je to, a pojam logistike opisuje i Segetlija, Z. „Logistika poduzeća je ukupnost zadataka i mjera koji proizlaze iz ciljeva poduzeća, a odnose se na optimalno

osiguravanje materijalnih, informacijskih i vrijednosnih tokova u preobrazbenom procesu poduzeća.“ (Segetlija, Z., 2008: 294) Dakle, ona osigurava materijalne, informacijske i vrijednosne resurse svim poduzećima. Svako poduzeće ima svoj smislen tijek kojim će poslovati, odnosno od nabave sirovina i materijala, intelektualnih dobra i slično – pretvaranje u svoj proizvod ili uslugu te prodaja krajnjem kupcu. Logistika se može promatrati kao logičan tijek poslovanja koji konstantno kruži s ciljem održivosti poslovanja i održivosti općenito.

„Logistika sadrži tri komponente čime se nastoje smanjiti troškovi logističkog dijela poslovanja na način da se odgovori na sljedeća pitanja:

- a) gospodarska, vrijednosna (odnosi se na pitanje „koliko“),
- b) tehnička (primjerice kako skladištiti, transportirati i pakirati) te
- c) informacijska (što može biti kriterij za odlučivanje).“ (Štimac, 2019: URL)

Navedene komponente predstavljaju tri glavna kriterija za funkcioniranje logistike te odluke o provođenju iste, odnosno pitanje logistike u poslovanju upravo se proteže kroz navedene komponente. Dakle, vrlo je bitno znati količinu prijenosa robe, primjerice, ako se proizvod „A“ prodaje neminovnom brzinom, tada je vrlo bitno osigurati veliku količinu za transport kako ne bi došlo do nestašice proizvoda među kupcima te smanjilo broj prijevoza koji predstavljaju dodatan trošak. Osim količine transporta robe, povlači se i pitanje na koji način pakirati robu kako bi se prevela što veća količina te kako ju skladištiti, odnosno je li roba primjerena za određeno skladište i slično. Sve te komponente utječu na odluke u logistici, a koje će se detaljnije opisati u sljedećim poglavljima ovoga rada.

Prethodno opisane definicije pomažu boljem razumijevanju pojma logistike za koju se zaključuje kako je ona općeniti tijek proizvoda, od proizvodnje do krajnjeg kupca sa strateški razrađenim planom tijeka istog. Cjelokupno funkcioniranje poduzeća da osigura protok robe do krajnjeg kupca vrlo je važno učiniti što troškovno efikasnijim budući da je taj proces prijenosa robe nevidljivi dio proizvoda i za krajnjeg kupca ne stvara vrijednost.

### 2.1.1. Podjela logistike

Logistika se razvijala tijekom povijesti, a da bi se došlo do današnjeg oblika kakva logistika jest, podijeljena je na određene dijelove. Logistika je prema Jeliću podijeljena u tri skupine institucionalnog načina podjele, a to su:

- a) „makrologistika,
- b) mikrologistika i
- c) metalogistika.“ (Jelić, 2020:URL)

Makrologistika je logistika koja se odnosi na gospodarstvo jedne države, kao što je primjerice logistika robnog prometa Republike Hrvatske. Ona obuhvaća cjelinu upravljanja logističkog sustava na području jedne države i objedinjava se. Cilj makrologistike je uspostaviti logičnu infrastrukturu makrologistike putem sposobnih institucija i zakona kako bi se izbjegla zbunjenost i spriječilo nepravilno upravljanje logistikom.

Jelić mikrologistiku dijeli na sljedeće dijelove:

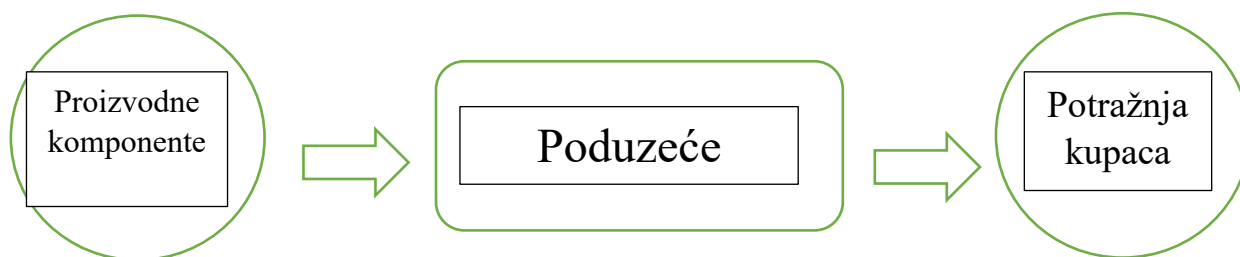
- a) „proizvodna logistika,
- b) trgovinska logistika,
- c) prometna logistika,
- d) špediterska logistika i
- e) skladišna logistika.“ (Jelić, 2020:URL)

Navedeni dijelovi mikrologistike se obuhvaćaju u cjelinu i stvaraju makrologistiku na razini jedne države. Za razliku od makrologistike, ona je raščlanjena na više komponenti koje imaju slične značajke. Svaka cjelina je skup određenih pravila vezana uz cjelinu, a povezanost svih tih cjelina čini jedan logistički sustav cijele države, odnosno makrologistiku.

Metalogistika se još naziva i intralogističkim sustavom, a osmislio ju je Peter Drucker. „Metalogistiku karakterizira porast kupčeve svijesti, veći izbor proizvoda te uvođenje računala kojom se postiže veća funkcionalnost, to jest boljitak za poduzeće u smislu efikasnijeg organiziranja poslovanja poduzeća s ciljem smanjenja troškova.“ (Jelić, 2020: URL) To se može okarakterizirati kao „pametnije upravljanje logistikom.“ Osim sustava mikro i makro logistike, potrebno je te sustave svesti na razinu minimalnih troškova i povećane efikasnosti.

### 2.1.2. Svrha logistike

Segetlija (2013) navodi kako je logistika tu da stalno usavršava tijek dobara i informacija u poduzeću kako bi se osigurao opstanak samog poduzeća te da se postigne sklad u nabavi i prodaji dobara. Cilj je proizvesti proizvod ili uslugu koju će poduzeće prodavati krajnjim kupcima uz što manji trošak kako bi se postigla učinkovitost i djelotvornost.



Slika 1. Poduzeće, izvor: izrada autora

Na slici se vizualno opisuje osnovni sustav poslovanja poduzeća. Odnosno, poduzeće se nalazi u središtu te ono svoje proizvodne komponente i kapacitete usklađuje s potražnjom kupaca. Upravo te proizvodne komponente poduzeće nabavlja od raznih dobavljača kako bi napravilo proizvode sukladno potražnji kupaca.

Bloomberg, LeMay Hanna objašnjavaju navode tri čimbenika koji utječu na uspješnost poslovnog sustava, a to su:

- a) „protok proizvoda,
- b) radni proces te
- c) dužina čekanja“ (Bloomberg, LeMay i Hanna, 2006 : 38)

Potrebno je zadovoljiti sva tri čimbenika, to jest na vrijeme osigurati količinu proizvodnih komponenti, uspostaviti što bolji radni proces u poduzeću te svesti vrijeme čekanja na minimum. Ukoliko se postigne sklad triju čimbenika, uspješnost poslovnog sustava je veća.

Štimac navodi kako internacionalizacijom poslovanja raste značaj logistike, a opisala je također i zašto je logistika važna za poslovni subjekt, a navedene u nastavku:

- „kada ponuda dobara ne može podmiriti postojeću potražnju kupaca, internacionalizacija poslovanja je jedan od načina povećanja obujma proizvodnje te unaprjeđenja efikasnosti rada, a čime se povećava i logistički značaj,
- funkcijska, organizacijska, osobna, materijalna te druga sredstva biraju se provedbom logistike poduzeća kako bi se poboljšao tijek dobara i postala funkcijski dio poslovnog subjekta,
- glavni cilj poslovne logistike uopće je povezivanje mjesta izvora robe što efikasnije s točkom njene isporuke potrošačima“ (Štimac, 2019: URL).

Prethodno navedeno objašnjava svrhu logistike i zašto ona postoji. U logistici je bitno postaviti pravu količinu, prave objekte, na pravo mjesto u pravome trenutku u kvaliteti uz prave troškove – potrebno je postići strategiju 4R – proizvod, stanje, vrijeme i mjesto. Tek povezivanje svih koncepta logističkog sustava postiže se skladna cjelina i postizanje cilja logistike.

Cilj logistike leži u tome da se izvrši pravovremena isporuka proizvoda do krajnjeg potrošača u očekivanoj kvaliteti s pripadajućim informacijama. Navedenim se postiže efektivnost i efikasnost u logističkoj funkciji poduzeća koja je vrlo bitna sastavnica poslovanja poduzeća uopće. Najvažnije je osigurati pravilnu ravnoteži u logistici koja se može postići pravilnim upravljanjem istom.

Regodić, u svome radu navodi kako se ciljevi i zadaci logistike mogu raspodijeliti na više komponenti, a to su:

- „ekonomska ili vrijednosna komponenta koja daje odgovor na pitanje što, koliko i gdje,
- tehnička komponenta se odnosi na pitanje korištenja tehnike i tehnologije za transport i skladištenje robe,
- informacijska komponenta odgovara na pitanje protoka materijala i upravljanja njima te načina upravljanja istima,
- vremenska komponenta se odnosi na upravljanje vremenom u logistici, odnosno daje odgovor na to kada se trebaju realizirati određeni procesi kako bi se ostvarili ciljevi,
- kvalitativna komponenta se odnosi na skraćivanje vremena isporuke i smanjenje grešaka koji se događaju u samoj logistici,
- komponenta racionalnog korištenja resursa se bavi time kako što bolje iskoristiti prostor u transportu s ciljem smanjenja nepotrebnih troškova i gubljenja vremena isporuke koji se događaju prilikom distribucije proizvoda“ (Regodić, 2010: 28, URL)

Komponente su smjernice i način postupanja u logistici koji smanjuju greške i pomažu u pravilnom upravljanju isporukom proizvoda od proizvođačke tvrtke do stranog kupca. S obzirom na ubrzani način života, tako se ove komponente sve više primjenjuju u logistici s ciljem lakšeg procesuiranja sve većeg broja informacija koji se danas obrađuju.

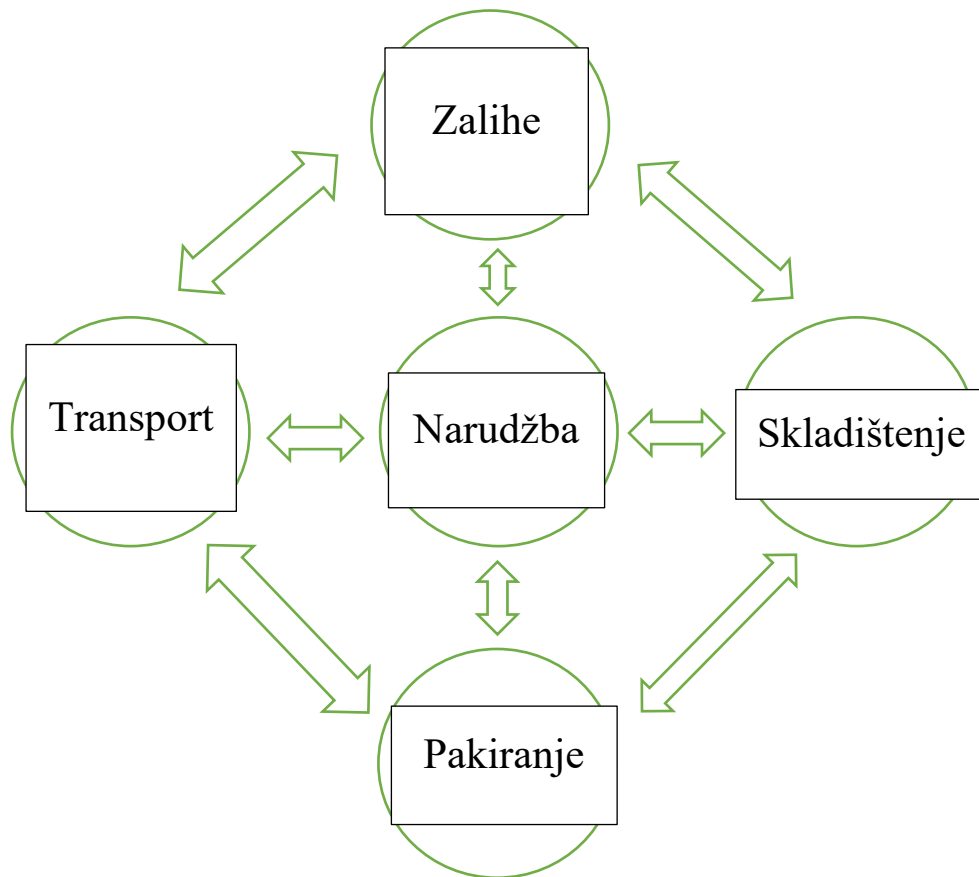
## **2.2. Pojam logistički sustav**

„Pod logističkim sustavom podrazumijeva se, u najširem smislu, prostorno – vremenska transformacija dobara i potrebnih informacija u procesu reprodukcije. Pod logističkim procesima se podrazumijevaju poslovi i zadaci, od kojih zavisi realizacija logističkih usluga. Logistički sustav je, jedan od podsustava poduzeća“ (Šamanović, 1999: 15). S navedenom definicijom, autor ovoga rada smatra da se pod logističkim sustavom podrazumijeva točno određen pojedini zadatak poslovnog subjekta koji provodi aktivnosti logistike. Taj jedan zadatak je kompleksan i on zahtijeva određene radnje kako bi se izvršila usluga poduzeća koje on nudi. Dakle, zadatak poduzeća – od nabave određenog proizvoda pa do dostave kupcu je nekakav sustav. Prethodno opisan sustav koji se obavlja uključuje logistiku, stoga on predstavlja logistički sustav. Još jedna od definicija logističkog sustava jest: „logistički sustav je sustavno- tehničko povezivanje objekata i radnih sredstava uz date pretpostavke za ispunjavanje prostorno-vremenske transformacije“ (Friemuth, U., Stich, V., 1998., Industrielle Logistik, prema Segetlija). Objašnjava se kako se radna sredstva i objekti povezuju u skladni sustav za stvaranje vrijednosti – gotove transformacije proizvoda.

Dakle, udruženje tehničkih, tehnoloških, pravnih, organizacijskih i ekonomskih funkcija s ciljem optimizacije roba i usluga postiže se ostvarenje ekonomskih efekata. Poduzeće uspostavljanjem logističkog sustava upravlja svojim lancem, odnosno lancem opskrbe kako se pravilno naziva. Vrlo je važno spomenuti da logistika nije isto što i upravljanje opskrbnim lancem.

### 2.2.1. Elementi logističkog sustava

Elementi logističkog sustava su transport, zalihe, skladištenje, pakiranje, a svi zajedno teže jednom cilju – izvršavanje narudžbe. Na sljedećoj slici objašnjeno je kako svaki element logističkog sustava mora imati međudodnos s barem dva elementa kako bi narudžba bila distribuirana u pravo vrijeme, na pravi način i na pravo mjesto. Količina narudžbe uvijek ovisi o elementima logističkog sustava. Npr. loš transport ugrožava kvalitetu isporuke i same narudžbe, loše pakiranje otežava transport, loše skladištenje ugrožava robu, loše zalihe ugrožavaju kontinuitet narudžbi i slično. Prema Šamanoviću (1999), dostavljanje, obrada i isporuka narudžbi osnova je robnih i informacijskih tijekova u logističkom i distribucijskom sustavu. Tvrtke koje rade na usavršavanju svih elemenata logističkog sustava često su lideri na tržištu. Ako jedan element nije u svojoj maksimalnoj funkciji, dolazi do ugroženosti ostalih međusobno povezanih elemenata.



Slika 2. Elementi logistike, izvor: izrada autora

### 2.2.1.1. Pakiranje

U ovom radu treba se govoriti o pakiranju kao logističkoj funkciji, a ona predstavlja proces prijenosa robe do krajnjeg kupca u pravom, originalnom stanju. Pakiranje treba promatrati kao sastavni dio logističkog sustava jer ono može utjecati na ukupne troškove logističkog sustava. Često način pakiranja može utjecati na odluku o većim količinama narudžbe na način da što je pakiranje funkcionalnije za transport, to će se moći prevesti veća količina narudžbe. Primjerice, ako je pakiranje okruglog oblika, tada se stvaraju prazni prostori u transportu i nije ih moguće nadopuniti. No, ako je pakiranje kockastog oblika, tada se može iskoristiti maksimalan prostor u transportu. Primjer za to služi uzgoj kvadratnih lubenica koji su započeli Japanci s ciljem lakšeg skladištenja i spremanja namirnica u hladnjake s učinkovitim iskorištavanjem prostora. Pakiranje proizvoda danas predstavlja i funkcionalnu i estetsku važnost. Da bi se proizvod zaštitio od loma ili kvara, ono se stavlja u omot, odnosno ambalažu koja je prikladna za taj proizvod. Primjerice, mlijeko se pakira u tetrapak jer ono ima zaštitnu foliju unutar ambalaže koja omogućuje produženju vijeka trajanja proizvoda, zatim se računala pakiraju u kutije, a unutar kutija dodatnu potporu pružaju oblikovani stiropori radi sprečavanja loma. Mnogo je primjera koji slijede funkcijsku komponentu pakiranja proizvoda, ali osim funkcijske, važna je i estetska komponenta. Pakiranje proizvoda je prvenstveno što se zapravo uočava kod samog proizvoda, stoga je zato bitna estetska funkcija, odnosno izgled tog proizvoda. Osim estetske i funkcionalne komponente, pakiranje proizvoda utječe i na:

- a) marketinške,
- b) logističke i
- c) zaštitne funkcije.

Vrlo logično se može pretpostaviti kako je marketinška funkcija vezana uz pakiranje proizvoda. Ambalaža je najvrjednija komunikacija s kupcem jer dizajn ambalaže uvelike utječe na „priču“ o proizvodu. Dokazano je kako većina kupaca proizvode gleda deset sekundi, stoga pakiranje proizvoda mora biti dovoljno atraktivno da privuče pažnju kupca u tom trenutku. Logistička funkcija također je vrlo bitna, koja je prethodno objašnjena na primjeru lubenice. Logistička funkcija bitna je za olakšani transport proizvoda, dok je zaštitna funkcija važna za rukovanje proizvodom prilikom transporta, odnosno prijenosa robe.



Sve navedeno objašnjava kako je vrlo važno paziti na više stavki prilikom pakiranja te to predstavlja jedan poseban izazov uz proizvodnju proizvoda. Današnji trendovi stavljaju izgled ambalaže najvažnijom komponentom kod pakiranja proizvoda.

#### **2.2.1.2. Skladištenje**

Skladištenje robe važno je iz razloga što osigurava čuvanje i kontrolu robe koja se nalaze u skladištu. Skladišta su fizički prostori čija je funkcija čuvanje robe određeno vrijeme. „Osnovne zadaće skladišnoga poslovanja su:

- a) osiguravanje stalne opskrbe proizvodnje, odnosno prodaje odgovarajuće količine raznih proizvoda uz minimalne troškove skladištenja te
- b) pravilno rukovanje robom, očuvanje od kvara, loma i slično.“ (Segetlija, 2008: 159)

S obzirom na vrstu skladišta, razlikuju se njihovi ciljevi i orijentacija, međutim zajednički cilj je isti – siguran i ispravan smještaj proizvoda prilagođenim njihovim svojstvima i uvjetima koji traže proizvodi. Skladišno poslovanje mora biti dobro organizirano, evidentirano i pod nadzorom, stoga su prostor, oprema i ljudi oni koji osiguravaju neometanu organizaciju rada skladišta i njihovu kontrolu i nadzor.

Postoji više vrsta skladišta, no osnovna razlika je u namjeni skladišta s obzirom na funkciju koju skladište posjeduje i tehničke karakteristike. Ukoliko je skladište potrebno za čuvanje zaliha, vrlo je bitno imati veliki skladišni prostor budući da se očekuje veći broj zaliha za čuvanje proizvoda. Obično su poduzeća koja koriste veliki skladišni prostor proizvodno orijentirana budući da je za njihove proizvode potreban veliki skladišni prostor gdje će smjestiti proizvedene proizvode.

Poduzeća koja su logistički orijentirana poduzeća, često skladišta koriste samo kao skladišta za pretovar ili obrtaj. Takvim skladištima je cilj osigurati transportne učinke, a često takva skladišta imaju distributivnu ulogu. Naglasak je na kratkoročnom držanju zaliha. Postoje i skladišta za raspačavanje, odnosno za razdiobu robe – cilj im je osigurati tijek proizvoda. Što se tiče skladišta za raspačavanje, razlikuju se dvije funkcije, a mogu biti dobavna ili otpremna skladišta. Dobavna skladišta funkcioniraju na način da se skupljaju proizvodi različitih dobavljača, a potom se raspačavaju trgovinskim ili proizvodnim pogonima. Otpremna skladišta mogu se

definirati kao distribucijski centri koji primaju robu od velikih proizvođača, a zatim ih prosljeđuje u maloprodaju.

Regodić (2010) smatra kako su razlozi za postojanje skladišta sljedeći:

- postizanje ekonomičnosti u transportu, pri kretanju većih količina,
- osiguravaju se popusti na veće količine pri kupovini,
- čuvanje dobavljača te
- praćenje promjena stanja na tržištu i njihovih uvjeta

### **2.2.1.3. Zalihe**

Jedan od najvažnijih elemenata logističkog sustava jesu zalihe. Zalihe se mogu definirati kao tampon zone između tijeka ulaza i tijeka izlaza robe.

Prester (2011) je izvrsno opisala ulogu zaliha, a to je da je potražnju kupaca nemoguće u potpunosti predvidjeti te se za svaki slučaj drži rezerva. Osnovni zadatak zaliha je da budu što manje, ali onoliko koliko je potrebno za osiguranje tijeka prodaje i proizvodnje. Vrlo je važno pripremiti na količinu zaliha jer prevelika količina istih uzrokuje porast troškova poduzeća, a premala količina remeti kontinuitet poslovanja poduzeća.

„Postoje četiri osnovne funkcije zaliha, a to su :

1. Zaštita poslovanja i proizvodnje od neizvjesnosti – zalihe daju određenu sigurnost poduzeću da će uvijek imati proizvode na raspolaganju bez obzira na njihov tijek proizvodnje i prodaje. Često se pojave promjene u potražnji koji su uzrokovani nekim faktorima, a proizvođači bi trebali biti spremni na takve situacije korištenjem zaliha. Takve zalihe se nazivaju još i sigurnosnim zalihama jer kako sami naziv kaže, daju dozu sigurnosti i štite od neizvjesnosti.
2. Omogućavanje ekonomične proizvodnje i nabave – kako je serijska proizvodnja ekonomičnija radi troškova naručivanja, kupovine sirovina, popusta na količinu i troškova prijevoza, tako i zalihe nastaju uzrokom serijske proizvodnje.
3. Pokrivanje očekivanih promjena u ponudi ili potražnji – tržište je neizvjesno i vrlo često može doći do promjene u ponudi ili potražnji. Trenutna situacija uzrokovana porastom cijena je savršen primjer kako zalihe sprječavaju promjene u ponudi. Osim promjena cijena,

razlozi za držanjem zaliha mogu biti i marketinške prirode, odnosno ukoliko se planira marketinška kampanja, tada se očekuje porast prodaje u budućnosti te je potrebno imati spremne proizvode na raspolaganju.

#### 4. Osiguranje tranzita“ (Eršeg, 2017: 26)

Ciklične zalihe su one kojima se poduzeće najviše bavi (Coca-Cola) „proizvođač neće čim izradi narudžbu, slati tu narudžbu kupcu u polupraznom kamionu, nego će čekati da izradi toliko zaliha da popuni kamion.“ (Prester, 2012: 170) Rečenica je to koja savršeno opisuje razlog zašto postoje zalihe. Selektiranjem narudžbi od strane ovlaštene osobe i pravilnim rasporedom isporuke zalihe se mogu svakodnevno smanjivati. Vođenje zaliha često zahtijeva nekoliko čestih kontrolnih procesa kako bi se utvrdilo rotiraju li se pravilno zalihe. Najzahtjevnije je sa proizvodima koji imaju kratki rok trajanja.

Kod upravljanja zalihama, vrlo je bitno obratiti pažnju na to koje i koliko zaliha je potrebno, kako ih sortirati, pratiti i kontrolirati, odnosno kako ih popunjavati uz usklađivanje s ostalim poslovnim funkcijama poduzeća.

#### **2.2.1.4. Transport**

„Pod transportom se podrazumijeva premošćivanje prostora ili promjena mjesta transportiranih proizvoda pomoću transportnih sredstava. Svaki se transportni sustav sastoji od transportnoga sredstva, transportiranog proizvoda (odnosno proizvoda koji treba transportirati) i transportnog procesa“. (Segetlija, 2008: 198) Dakle, definicija koju je iznio u svojoj knjizi Segetlija, smatra da proizvod koji treba premjestiti od točke A do točke B mora moći odvijati nekim transportnim sredstvom te to sve skupa čini transportni sustav. Transportni sustav se sastoji od:

- a) transportnog sredstva,
- b) transportiranog proizvoda te
- c) transportnog procesa.

Često se zanemaruje kvaliteta transportnog sustava kod kojega se održivim ulaganjem dugoročno može doći do smanjenja troškova.

Transport je važan kako za poduzeće, tako i za državu u kojoj se obavlja transport. Dakle, ukoliko se gleda s ekonomskog aspekta, pomaže u razvoju nerazvijenih dijelova zemlje,

uključivanje svih teritorijalnih jedinica i slično. Ukoliko se gleda sa sociološkog aspekta, poznato je da mnogo ljudi radi u transportu kao vozači te se na takav način povećava broj zaposlenih u zemlji.

Transportom se obavljaju tri osnovne funkcije:

- utovar koji podrazumijeva pripremu dokumentacije za praćenje prijevoza tereta, pripremu voznog sredstva, organizaciju ljudskih resursa te sortiranje sredstava utovara,
- prijevoz koja je osnovna funkcija i ključna za postizanje cilja distribucije robe od mjesta proizvodnje do kupca te
- istovar koji podrazumijeva obavljanje krajnjeg cilja u transportu, odnosno spuštanje voznih sredstava na predviđeno mjesto s pratećom dokumentacijom.

Za transport je vrlo važno što ima ulogu oslobađanja skladišnog prostora te podizanju frekvencije zaliha, s obzirom na to kako je poznato da držanje zaliha predstavlja trošak za poduzeće. Aktivnosti transporta su posljedice naručenih proizvoda od strane kupaca te je ona uzročno posljedična veza s drugim logističkim aktivnostima. Transport također nosi određene troškove te je vrlo bitno pomno odabrati način transporta kako bi se troškovi smanjili. Troškovi se odnose na troškove prijevoza, troškove ljudskih resursa, troškove rukovanja, a posebice kod lomljivih stvari te ostali logistički troškovi. S obzirom na složenost procesa, menadžment transporta je jedan od dominantnijih uloga u cijelom logističkom sustavu iz razloga što se svaka roba isporučuje na željena mjesta, a troškovi su vrlo uočljivi. Menadžer mora razumjeti funkcioniranje transportnog sustava s ciljem donošenja adekvatnih odluka poput toga koja prijevozna sredstva koristiti, koga angažirati za vozača i slično.

#### **2.2.1.5. Izvršavanje narudžbe**

„Pod tijekom narudžbi podrazumijeva se kretanje dobara i uz njih, potrebnih dokumenata od prodavatelja do kupca, uključujući prijenos i obradu podataka i kontrolu narudžbi, od trenutka naručivanja do isporuke narudžbe kupcu“ (Šamanović, 1999: 59). Važan cilj svakog poduzeća jest velika brzina isporuke proizvoda kupcu jer time kupac izražava svoje zadovoljstvo i ono postiže velike šanse za daljnju preporuku koja pomaže u rastu poduzeća. Šamanović također navodi koje su takoreći tajne učinkovite fizičke distribucije robe:

- „skraćivanje vremena procesa koje počinje teći od narudžbe robe pa do same isporuke robe krajnjem kupcu,
- uspostavljanje što boljih komunikacijskih odnosa s kupcima je ključ u poslovanju, a veže se uz marketing poduzeća – što je poduzeće stvorilo dublji odnos s kupcem, to ima veću mogućnost priljeva informacija koje omogućuju brže i efikasnije istraživanje tržišta, time postiže veće zadovoljstvo kupaca te se stvara krug zadovoljnih kupaca,
- svakako je potrebno osigurati da roba stigne do kupca neoštećena, odnosno točno onakva kakvom ju je zamislio kupac te
- još jedan, ne i manje važan segment jest točnost isporuke – kupcu treba dostaviti onaj proizvod koji je i naručio“ (Šamanović, 1999: 59)

Tijek narudžbe je sljedeći: dostava narudžbi i praćenje njihova izvršenja – obrada narudžbi – priprema narudžbe – otprema i isporuka naručene robe – preuzimanje i plaćanje naručene robe. Praćenjem tijeka narudžbi osigurava se kontinuirano odvijanje procesa u logistici. Ukoliko se pravilno isporuči roba krajnjem kupcu, tijek logističkog sustava je uspješan, no ukoliko određeni dio „šteka“ vrlo je bitno poraditi na poboljšanju toga dijela procesa.

### **2.3. Pojam poslovna logistika**

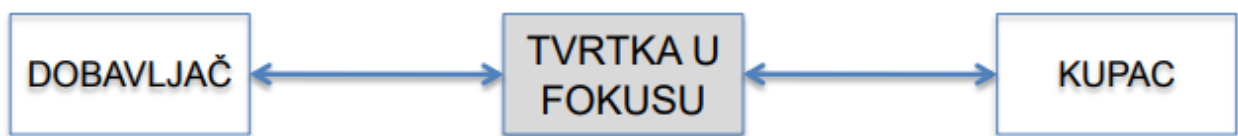
Poslovna logistika odgovorna je za upravljanje *opskrbnim lancem* ili *lancem dobave* opisanim u sljedećim poglavljima, odnosno osiguravanje protoka resursa tvrtke na najbrži i najprofitabilniji način. „Pod poslovnom logistikom podrazumijeva se sustavni pristup upravljanja i kontrole fizičkog tijeka materijalnih dobara i potrebnih informacija koje poduzeće šalje na tržište i prima s tržišta. Zajedničko je svim ovim aktivnostima težnja, da se mjesto izvora robe što efikasnije poveže s točkom njene isporuke potrošačima“. (Šamanović, 1999: 14) Poslovna logistika usko je vezana uz pojam logistike iako ona prvenstveno označava isporuku dobara krajnjim kupcima.

### 3. OPSKRBNI LANAC

Funkcioniranje cjelokupnog logističkog sustava stvara vrijednost poduzeću, a može se opisati pod opskrbni lanac. „Opskrbni lanac je skup od tri ili više entiteta (organizacija ili individualaca) direktno uključenih u uzvodne i nizvodne tokove proizvoda, usluga, financija i informacija od izvora do potrošača.“ (Mentzer i dr.,2001: 4)

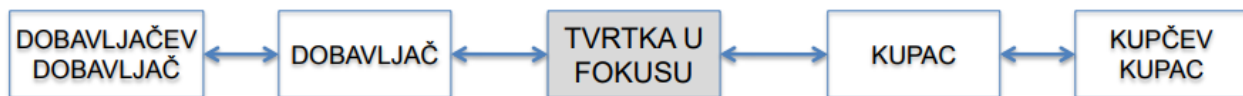
Opskrbni lanac složen je sustav jednog poduzeća te uključuje zapravo niz, odnosno tijek cjelokupnog poslovanja samog poduzeća. Čak se može reći da svaka informacija koja se pojavi u poduzeću je dio opskrbnog lanca. Opskrbni lanac objedinjuje upravljanje skladištem, transportom, pakiranjem, informacijskim tehnologijama, odnosu prema potrošačima, usklađivanju logističkog sustava s poslovanjem poduzeća. Mnogo segmenata je uključeno te se očekuje konstantan i pažljiv pristup prema tom djelu poslovanja. To je jedan važni životni ciklus poduzeća kojem se posvećuje ogromna pažnja kako bi ono uopće moglo poslovati. Maksimiziranje vrijednosti bi trebala biti svrha, to jest cilj svakog opskrbnog lanca te je to ključ uspješnosti poslovanja poduzeća. Dakle, logistički sustav veliki dio je opskrbnog lanca poduzeća koji je temelj uspješnosti. Razlikuju se tri vrste opskrbnog lanca s obzirom na broj sudionika, a to su sljedeći:

- a) „osnovni – gdje su tvrtka i njezin prvi dobavljač i kupac povezani s jednim ili više uzvodnim i jednim ili više nizvodnim tokom (proizvoda, usluga, informacija ili financija),



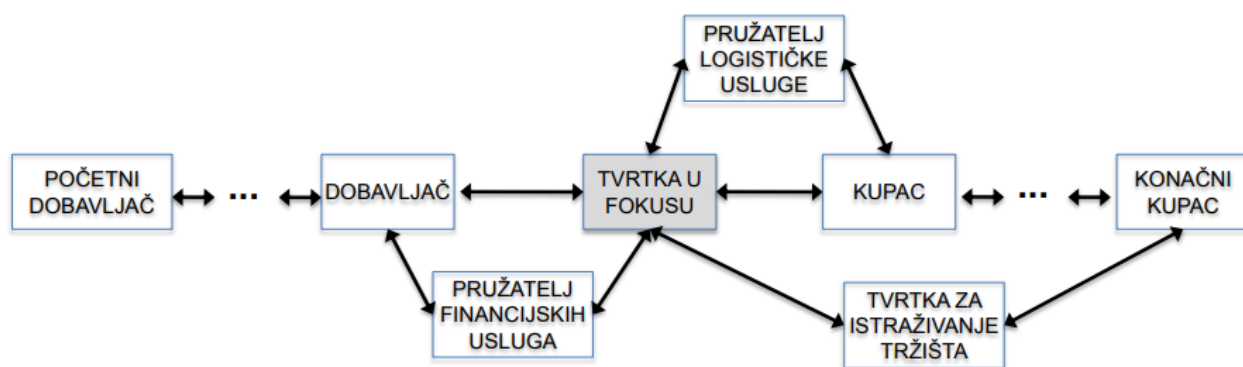
Slika 3. Osnovni opskrbni lanac, izvor: Mesarić i Dujak (URL)

- b) produženi – gdje su uključeni i dobavljačev dobavljač i kupčev kupac i svi povezani s jednim ili više uzvodnim i jednim ili više nizvodnim tokom (proizvoda, usluga, informacija ili financija),



Slika 4. Produženi opskrbni lanac, izvor: Mesarić i Dujak (URL)

- a) ultimativni (ukupni) – koji je najsloženiji opskrbni lanac te se najčešće veže uz velika poduzeća, a karakteristična je pojava većeg broja subjekata i veza među njima.“ (Mesarić i Dujak, n.d.: URL),



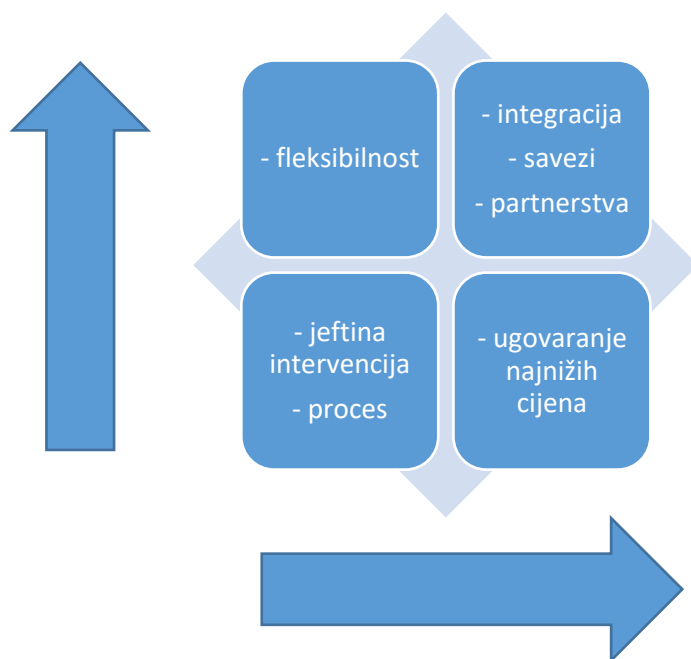
Slika 5. Ultimativni opskrbni lanac, izvor: Mesarić i Dujak (URL)

Opskrbni lanac ili lanac dobave nekad se nazivalo logistika, no zbog strateškog značenja i puno više radnji omogućenih korištenjem informacijske tehnologije, logistika je prešla u dio upravljanja lancem dobave. Upravljanje lancem dobave je upravljanje tokovima materijala, informacija i novca, odnosno konkretnije, aktivnostima vezanim za kupnju, proizvodnju, premještanje, skladištenje i prodaju. Prester (2011) smatra kako se logistika zapravo samo bavi prijevozom i distribucijom dok lanci dobave uključuju i sinkronizaciju s kupcima, proizvođačima i dobavljačima.

Vouk (2005) se slaže da su mnogim poduzećima primjetni rastući troškovi nabavljenih materijala i dijelova za proizvodnju, a k tome se još povećavaju i logistički troškovi. Navedeno je prouzročilo stvaranju strategije dugoročnog funkcioniranja logističkog sustava poduzeća s ciljem povećanja kvalitete i rasta prihoda poduzeća. Također smatra kako je u današnje vrijeme vrlo bitno

uspostaviti povezaniji odnos sa dobavljačima kako bi stigli na vrijeme reagirati na promjenjive potrebe svojih potrošača.

Na sljedećoj skici Vouk (2005) jasno prikazuje odnos između strateške važnosti i financijske važnosti odnosa s dobavljačima koji su ključni za uspješnost poduzeća.



Slika 6. Odnosi s dobavljačima, izvor: izrada autora prema Vouk (2005, URL)

Regodić (2010) vrlo je zanimljivo u svome radu iznio kako opskrbeni lanac ima niz uloga koji imaju određeni značaj. Neke od značajnih uloga su opisani u nastavku:

- „osigurati neprekidni tijek sirovina, materijala i usluga koji su potrebni za rad poduzeća čime se smanjuju ukupni troškovi ukoliko su isti stalno dostupni,
- svesti gubitke vezane uz zalihe na minimum iz razloga što troškovi održavanja zaliha smanjuju ukupnu vrijednost proizvoda,
- održavati odgovarajuće standarde kvalitete koja pomaže u povećanju ukupne kvalitete proizvoda te prema tome raste i vrijednost proizvoda,
- surađivati s kompetentnim dobavljačima čime bi se povećala stabilnost i povjerenje za rad u poduzeću,
- unaprijediti konkurentnu poziciju poduzeća je ključ za opstanak na tržištu,



- svesti administrativne troškove na minimum iz razloga što su to neprimjetni troškovi koji nemaju značajnu vrijednost proizvoda, ali pridonose stvaranju vrijednosti“ (Regodić 2010: 111, URL).

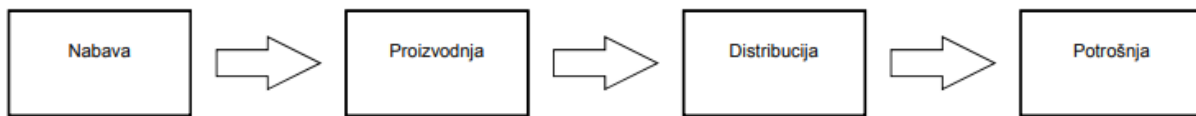
Bez navedenih uloga, poduzeće nema svoj cilj kojim se vodi kako bi unaprijedio svoju konkurentsku poziciju na tržištu. Vidljivo je kako je nužno surađivati s dobavljačima na prijateljskoj razini, time se osigurava veći protok materijala i sirovina potrebnih za proizvodnju, a troškovi se smanjuju varijabilno s povećanjem količina. Često se dogovori na prijateljskoj bazi održe unatoč boljim uvjetima drugih dobavljača iz razloga što je poznavanje već korištenih materijala manji rizik za nastanak štete u proizvodnji. Kupci su često vjerni jednom proizvodu radi isprobane kvalitete i željom za korištenje istog proizvoda ili usluge. Stvaranjem prepoznatljivog proizvoda je ključ za opstanak na tržištu, a s današnjim zasićenjem i dinamičnošću promjene tržišnih situacija uvelike otežavaju borbu za opstanak. Administrativni troškovi češće više rastu nego što padaju, s obzirom da se obujam proizvodnje neprestano povećava ukoliko se želi zadržati pozicija na tržištu. Svaka stavka stoji iza proizvoda koja je kupcu nevidljiva, ali je itekako bitna te kupac ju vrlo lako može uočiti ako postoji nekakav nedostatak.

Vrlo je teško uskladiti uloge kada se opskrbeni lanac formira u svijetu globalizacije. Globalizacija je uzrokovala porast troškova opskrbenog lanca iz razloga što su oni postali vremenski i lokacijski duži. S obzirom na takve izazove s kojima se suočavaju današnja poduzeća, postoje različite strategije koje poduzeća primjenjuju u svome poslovanju, a jedan od načina je lociranje distribucijskih centara bliže potrošačima kako bi stigli reagirati u pravo vrijeme. Osim uspostavljanja distributivnih centara, specijaliziranje u transportu također donosi prednost kada je u pitanju duži opskrbeni lanac, poput korištenja raznih prijevoznih sredstava adekvatnih za prijevoz potrebne robe i sredstava.

Šafran (2011) smatra kako svaki lanac opskrbe povećava vrijednost proizvodu prolazeći fazama opskrbenog lanca, a to su:

- „faza nabave koja uključuje dobavljače sirovina, komponenata i repromaterijala,
- faza proizvodnje koja uključuje proizvođače gotovih proizvoda,
- faza distribucije koja uključuje trgovce (maloprodajne i veleprodajne), prijevoznike i sve one koje sudjeluju u distribuciji proizvoda te
- faza potrošnje koja uključuje kupce, odnosno klijente“ (Šafran, 2011, URL).

Faze opskrbnog lanca prikazane su na sljedećoj slici:



Slika 7. Faze opskrbnog lanca (Šafran, 2011).

Faze opskrbnog lanca pomoćnik su u pravilnom raspoređivanju tokova i rasporeda proizvodnje. Tako je sa slike 7. vidljivo kako je nabava prva faza opskrbnog lanca te je logično kako se bez nabavljenih sirovina i materijala ne može krenuti u sljedeću fazu – proizvodnju. Proizvodnja je plod mašte poduzeća te ono od nabavljenih sirovina i materijala prave gotove proizvode za koje poduzeća smatraju da će zadovoljiti njihovu ciljnu skupinu. Proizvodnja se obavlja u za to adekvatnim uvjetima, a to su većinom radnje i tvornice. Prodaja proizvedenih proizvoda ne može se obavljati u samoj tvornici iz razloga što je tvornica vrlo štetan zagađivač i često se ne nalaze u usputnim prometnim pravcima kupaca. Stoga, nužno je proizvedene proizvode premjestiti iz tvornice do mjesta prodaje, odnosno do skladišta ukoliko se radi o masovnoj proizvodnji na svjetskoj razini. Tada se dolazi do faze distribucije proizvoda, a obavlja se različitim transportnim sredstvima koji su u tom trenutku troškovno i efikasno najpovoljniji. Kada određeni proizvod dođe do kupca tada se dolazi u fazu potrošnje. Ovakve faze ponavljaju se nebrojeno puta te je potrebno pratiti radi daljnjeg usklađivanja logističkog sustava.

Šafran (2011) također navodi kako postoje četiri funkcionalna ciklusa, a dijeli ih na:

- „ciklus prodaje – proces koji je povezan s primanjem i ispunjavanjem zahtjeva potrošača, a ovaj ciklus potiče kupac svojom zainteresiranošću za određeni proizvod,
- ciklus zaliha – opskrbljuje prodajno mjesto radi moguće buduće potražnje za određenim proizvodom,
- ciklus proizvoda – potiče ga distributer, odnosno onaj koji preuzima narudžbu gotovih proizvoda od strane proizvođača te
- ciklus materijala – proizvođač u ovom ciklusu naručuje sirovine i repromaterijal prema planu i rasporedu proizvodnje“ (Šafran, 2011:URL)

Ciklusi i faze tvore dio cjeline opskrbnog lanca koji je vrlo složen i zahtijeva pomno promatranje te potpun pristup proučavanju cjelokupnog opskrbnog lanca.

## 4. MEĐUNARODNI LOGISTIČKI SUSTAVI

Ljudi često primijete kako na njihovoj odjeći ili bilo kakvom proizvodu piše da se proizvelo u stranoj zemlji. Danas su strani proizvodi postali skoro pa domaći proizvodi iz razloga što je današnji informacijsko – komunikacijski sustav uvelike napredovao te je doprinijelo globalizaciji, odnosno međuovisnosti pojedinih dijelova svijeta u cijelosti. Kako bi se razvijala ta međuovisnost pojedinih zemalja, razvija se međunarodni logistički sustav. Sam naziv navodi kako se skup elemenata radi ostvarenja najvećih ekonomskih efekata odvija na međunarodnom planu. U svrhu zadovoljenja potreba potražnje i ponude tržišta, često se proizvodi i usluge moraju plasirati i izvan svog zemljopisnog područja, odnosno izvan zemlje u kojoj djeluju. „Međunarodna logistika je proces planiranja, implementacije i kontrole tijeka i skladištenja robe, usluga i vezanih informacija od ishodišne točke do mjesta potrošnje locirane u različitim zemljama“ zatim da se „oko 15% od ukupne međunarodne trgovine se troši na međunarodnu logistiku (zbog veće udaljenosti, složenije procedure i neefikasne infrastrukture).“ (Štimac, 2019, URL)

Prema Jacobs i Chase (2018) međunarodna logistika se odnosi na upravljanje funkcijama, to jest elementima kada se radi o kretanju diljem svijeta. Primjerice, u Japanu se proizvodi računalo određene marke koje se prodaje u Sjedinjenim Američkim Državama i Europi. To računalo je primjer međunarodne logistike jer je mjesto isporuke u Japanu, a mjesto primitka izvan „naroda“ Japana.

Šamanović (1999) se osvrnuo na realnost međunarodne logistike, a to je da takvi sustavi djeluju u puno težim uvjetima, nego što je to logistički sustav u samoj zemlji iz razloga što se pravne, administrativne, tehničke, infrastrukturne, kulturne i slične specifičnosti razlikuju od zemlje do zemlje te je u takvim logističkim sustavima poslovanje poduzeća potrebno uskladiti i prema tim specifičnostima. Izvozna poduzeća bi se trebala u većini slučajeva prilagoditi onim zemljama u koje izvoze po pitanju izbora lokacije distribucijskih centara ili skladišta, pitanje načina prijevoza robe te pitanjima upravljanju zalihama. No, također međunarodni sustavi pridonose prednostima u smislu poboljšanja ekonomskih učinaka te konkurentnosti poduzeća na međunarodnom tržištu, što pomaže u boljoj prepoznatljivosti proizvoda pa time i boljem ostvarivanju profita poduzeća.

Prema mišljenju Jelića (2020), s obzirom na složenost logističkog sustava, tu je i odgovornost na razmjenu dobara da se sve mora odvijati bez ikakvih zastoja i bez gubitaka u vremenu. Vrlo je značajna uloga poduzeća koje konkurrira na međunarodnom tržištu i tu se pojedine greške ne opraštaju. „Na međunarodno tržište ulazi se sa spremno razrađenom strategijom kako bi poslovanje poduzeća bilo uspješno i pokazalo „zašto je ono bolje od domaćeg proizvoda u njihovoj zemlji.“ (Jelić, 2020, URL) Aktivnosti komuniciranja i informiranja sudionika u zemljama izvoza su također izazovni zadaci poduzeća koje izvozi iz razloga što međunarodni sustavi različito utječu na tijek informacija i roba koje se odvijaju.

„Na oblikovanje međunarodnog logističkog i distribucijskog sustava utječu brojni činitelji, među kojima su najrelevantniji:

- način stupanja poduzeća na inozemno tržište,
- troškovi i kvaliteta prijevoznih usluga, razina servisa isporuke,
- kulturološke razlike,
- pravni propisi o uvozu i izvozu robe u zemlji izvoza,
- mogućnost naplate robe“ (Jelić, 2020, URL).

Jelić (2020) želi razvrstati čimbenike koje utječu na sam oblik međunarodnog sustava, odnosno kako će se međunarodni sustav oblikovati i prilagoditi među najznačajnijim čimbenicima. Kako pristup u međuljudskim odnosima, tako i pristup poduzeća prema tržištu, a pogotovo prema međunarodnom, poštujući kulturološke razlike stvara percepciju naroda o tom poduzeću načinom stupanja na tržište. Poduzeće kod inozemnog poslovanja usklađuje svoj logistički sustav sa sustavom zemlje u koju izvozi. Ukoliko poduzeće pripazi na kulturološke razlike u zemlji izvoza, veća je mogućnost i šansa da će moći dalje nastaviti razvijati poslovanje u toj zemlji. Društvo je svjedok mnogih primjera loše prakse poduzeća pokušavajući se prilagoditi na tržištu, ali neuspješno. Taj čimbenik je vrlo bitan, ako ne i najvažniji, u oblikovanju dobrog dojma s ciljem ostanka na međunarodnom tržištu. Nadalje, čimbenik troškova i kvalitete prijevoznih usluga poduzeću se mora financijski uopće isplatiti kako bi mogao svoje poslovanje održati profitabilnim. Ukoliko su troškovi prijevoza veći od profita, tada bi trebalo razmisliti o izlasku na inozemno tržište. Troškovi prijevoza vrlo su čest problem za logističke sustave jer je potrebno osigurati kvalitetan prijevoz koji će na što sigurniji i brži način dovesti robu od „točke A“ do „točke B“.

Pravni propisi u zemljama izvoza su čimbenici koji se poznavanjem istih mogu spriječiti određeni pravni sporovi.

#### **4.1. Modeli organizacije logističkih sustava**

Pojedina poduzeća razvijaju određenu strategiju i način stupanja na inozemno tržište koji je vrlo važan čimbenik u poslovanju i oblikovanju međunarodnog sustava. Izborom raznih kanala distribucije, poduzeća mogu razlikovati izravni i neizravni izvoz.

Pod neizravni izvoz podrazumijeva se izvoz preko posrednika, preko vlastite inozemne proizvodnje, preko franšize te preko leasinga.

Jelić (2020) navodi kako postoje četiri modela organizacije logističkog i distribucijskog sustava, a to su:

- a) „klasični,
- b) regionalni,
- c) tranzitni i
- d) internet prodaja na međunarodnom tržištu“ (Jelić, 2020, URL).

Klasični model organizacije podrazumijeva distribuciju robe preko jednog centraliziranog ili preko više decentraliziranih skladišta. Distribucija preko jednog centraliziranog skladišta nosi određene prednosti od kojih su niže carinske pristojbe, lakše rješavanje pravnih pitanja i administrativnog dijela poslovanja, formacija jedne velike transportne jedinice dok se nedostatak očituje u teškoj opskrbi potrošača koji su rasprostranjeni na tržištu.

Regionalni model podrazumijeva distribuiranje robe preko jednog distribucijskog centra u više regija ili zemalja, dok se kod tranzitnog modela roba ne zadržava na jednom mjestu, to jest ne postoji skladište, nego se direktno dostavlja kupcu.

Kod tranzitnog modela može postojati skladište koje služi samo za pretovar o čemu se pisalo u prethodnim poglavljima ovog rada te je tu naglasak na prijevoz i osiguranje transportnih sredstava.

Internet je u današnjem svijetu sveprisutan, stoga je modelima organizacija logističkog i distribucijskog sustava pridružena i Internet prodaja kao jedna od komponenta oblikovanja poslovanja poduzeća. Inozemni kupci se kod Internet prodaja sami opskrbljuju robom koja potom stiže putem pošte ili specijaliziranog distribucijskog poduzeća.

## 4.2. Motivi za međunarodnom trgovinom i međunarodnom logistikom

Pojedino poduzeće posluje kako bi ostvarilo profit te veću ekonomsku moć s ciljem što bolje prepoznatljivosti i stvaranja većeg osjećaja vrijednosti. Kada se poduzeće plasira na inozemno tržište, tada ono više disperzira u lancu vrijednosti. Postoje mnoge prednosti koje poduzeća ostvaruju poslovanjem na međunarodnom planu, a prema Štimcu motivi se dijele na:

1. „troškovni motivi,
2. konkurentni motivi i
3. tržišni motivi.“ (Štimac,2019: URL)

Navedeni motivi za izlazak na inozemna tržišta upravo daju motivaciju za djelovanje međunarodnog logističkog sustava koje je zahtjevnije i teže od logističkog sustava u zemlji poslovanja poduzeća. Na međunarodnom polju troškovi se mogu raspodijeliti na veći broj jedinica, koristiti više *outsourcinga* za niže troškove resursa, pobjeđivanje konkurencije, osiguranje veće dostupnosti i veće razmjene. Najveći razlozi za bavljenje međunarodnim logističkim sustavima jesu iskoristiti potencijale rasta poduzeća ili smanjiti troškove.

Poduzeće se određenom strategijom i znanjem internacionalizira, a logistika je među glavnim faktorima koji pomažu uspješnijem poslovanju poduzeća na međunarodnom tržištu. Poslovanje poduzeća na inozemnom tržištu inzistira na povećanje složenosti mreže logistike te porasta sudionika u toj mreži što znatno omogućuje stvaranje veće vrijednosti poduzeća.

## 5. MEĐUODNOS LOGISTIKE I PODUZEĆA

Svako poduzeće u svome poslovanju mora posebnu pažnju pridodati logističkom sustavu te uključiti u svoj plan poslovanja. Logistička organizacija može se promatrati kao zasebna stavka poput proizvodnje, marketinga, financija i slično, odnosno ono što poduzeće ima u svome poslovanju. Menadžment poduzeća je potreban za upravljanje svim segmentima pa tako i logistikom. Tako logistiku može pratiti, proučavati i slično. Takav dio poslovanja naziva se logistički menadžment te je dio integriranog sustava nekog poduzeća.

„Osnovne zadaće logističkog menadžmenta mogu se podijeliti u nekoliko točaka:

- identifikacija poslovnih ciljeva,
- organiziranje potrebnih resursa i logističkih aktivnosti,
- upravljanje ljudskim potencijalima,
- identifikacija operativnih zahtjeva,
- planiranje i osiguranje potrebnih resursa i potreba,
- prikupljanje procesa i distribucija informacija,
- planiranje, osiguranje i razvoj kvalitete proizvoda ili usluga,
- planiranje i osiguranje razvoja konkurentnosti,
- planiranje i osiguranje tehnološkog razvoja“ (Hren i Sokač, 2010: 3, URL)

Sve navedeno pomaže predviđanju poslovnih neizvjesnosti, olakšava poslovanje, smanjuje potencijalne rizike u logističkom poslovanju, a s obzirom na dinamično okruženje u kojem se nalaze današnja poduzeća, logistički sustavi su jedna od najvažnijih sastavnica poduzeća koja žele biti uspješna na tržištu. Opisani primjer logističkog sustava poduzeća Coca-Cole opisan u nastavku primjer je uspješnog poslovanja velikog poduzetnika sa svakodnevnim brojnim narudžbama na svjetskoj razini.

„Međuodnos logističkih sustava poduzeća posebno dolazi do izražaja kroz mikrologističke sustave. Riječ je o takvim sustavima koji su zaduženi za osiguranje prijevoza, skladištenja i isporuke robe i materijala te potrebnih komunikacijskih veza unutar poduzeća. Mikrologistički sustavi poduzeća moraju osigurati svakom dijelu poduzeća da bude na vrijeme i uz minimalne troškove opskrbljen potrebnim predmetima rada i informacija. Radi se o sustavu međusobno, svrsishodno povezanih i međutjecajnih podsustava i elemenata koji pomoću temeljenih elemenata



proizvodnje omogućuju proizvodnju logističkih proizvoda unutar određenog logističkoga poslovnoga sustava“. (Zelenika, Pupavac: 70) „Slično je i s megalogističkim sustavima kao sustavima međusobno povezanih i međuučjecajnih podsustava i elemenata koji pomoću odgovarajućih elemenata proizvodnje omogućuju proizvodnju logističkih proizvoda na velikim područjima, npr. u Europi, SAD-u itd.“ (Buntak, Grgurević, Droždek, 2012: 229). Ovi međuodnosi posebice rezultiraju reduciranjem pojedinih poslova i zadataka u logističkim kanalima, racionalnijim korištenjem transportnih sredstava i opreme, otklanjanjem uskih grla u logističkim kanalima, te ubrzanje robnih tijekova i povećanja kvalitete logističkih usluga.

## 6. LOGISTIČKI SUSTAV PODUZEĆA COCA-COLA

Svako poduzeće ima razvijen vlastiti logistički sustav za koji smatraju da je najbolji za njihovo poslovanje. Na primjeru poduzeća Coca-Cola HBC Hrvatska će se analizirati logistički sustav na temelju prethodno opisanih elemenata poduzeća Coca-Cola u sljedećim poglavljima ovog rada.

### 6.1.Coca-Cola HBC Hrvatska

Coca-Cola HBC Hrvatska članica je skupine Coca-Cola HBC koja posluje u 28 država i opskrbljuje 615 milijuna potrošača. Glavni je i ovlaštenu punioničar i distributer napitaka tvrtke The Coca-Cola Company koji u Hrvatskoj posluje od 1968. godine kada je proizvedena prva boca Coca-Cole u Hrvatskoj na lokaciji Sachsova ulica 1 u Zagrebu te je tu i registrirano sjedište vidljivo u sudskom registru. Temeljni kapital poduzeća Coca-Cola HBC Hrvatska je preko 25 milijuna kuna, a predmet poslovanja je proizvodnja bezalkoholnih pića. Upravna zgrada kompanije i punionica se nalazi na dobroj prometnoj lokaciji i u središtu Hrvatske što je vrlo bitno za distribuciju budući da zagrebačka punionica opskrbljuje i slovensko tržište. Lokacija je prikazana na slici dolje.



Slika 8. Lokacija uprave Coca-Cole, izvor: Markoljević (2020, URL) [pristupljeno: 5.12.2022.]

„Ekskluzivni je punioničar i distributer napitaka The Coca-Cola Company u Hrvatskoj duže od pedeset godina. Također surađuje s drugim tvrtkama poput Monster Energy, Edrington, Brown-Forman i Campari te prodaje i njihove proizvode. Stvara vrijednosti za sve dionike podržavajući društveno-gospodarski razvoj zajednice u kojoj posluje. Vjeruje da je izgradnja povoljnoga utjecaja na okoliš sastavnicom našega budućeg rasta. Ima jednu od najkvalitetnijih, najcjelovitijih i najraznovrsnijih ponuda među proizvođačima pića, a ona obuhvaća najprodavanije proizvode u kategorijama gaziranih bezalkoholnih pića, sokova, vode, sportskih, energetskih i biljnih napitaka, gotovih čajeva, kave, gaziranih napitaka za odrasle, grickalica te alkoholnih pića“. (Coca-Cola Hrvatska, URL)

Razvoj poduzeća najviše se očitovao značajnim ulaganjem u brendiranje i distribuciju proizvoda u pravo vrijeme i na pravo mjesto poticanjem marketinških aktivnosti koje su dovele do današnje prepoznatljivosti brenda.

## **6.2. Coca-Cola bezalkoholni napitak**

Coca-Cola je bezalkoholno piće (žarg. kola) od biljnih ekstrakata. Najpoznatije je piće, a ujedno i druga najpoznatija riječ na svijetu - odmah poslije riječi OK. Osmišljena je 8. svibnja 1886. godine, a autor je dr. John Pemberton. Njezina je formula jedna od najvećih svjetskih tajni. Drugo ime Coca-Cole je "Coke". To je u isto vrijeme i jedan od razloga što je Atlanta dobila organizaciju Olimpijskih igara 1996. godine, na stogodišnjicu moderne povijest. ovih igara, a istovremeno i stogodišnjicu Coca-Cole. Coca-Cola je danas nakon više od sto godina postojanja jedan od najpoznatijih svjetskih brandova.

„8. svibnja 1886., u jednom američkom dvorištu grada Atlante, farmaceut dr. John Pemberton kuhao je u svom bakrenom loncu kopiju francuskog vina zvanog kola, pri čemu je napravio Coca-Colu, ali koja nije bila gazirana. Uskoro je saznao da, kako bi piće bilo gazirano, treba dodati ugljični dioksid. No, kola je doživjela fujasko zbog nedostatka novca, pa je zbog toga John Pemberton objavio u lokalnim novinama da traži suradnika koji će mu dati 2000 USD za rad, no tvrtka nije nastavila s radom. Nije poznato koliko, ali je sigurno da The Coca-Cola Company potroši jako puno novca u marketinške svrhe. Primjer tomu je čak i njihov prvi film – Tvornica radosti koji je premijerno prikazan 2007. godine, a u Hrvatsku stigao je na početku 2008. godine.“ (Coca-Cola, URL).

Ono što je bitno istaknuti kod tvrtke Coca-Cole, politiku poslovanja su u potpunosti prilagodili zadovoljavanju svim ciljnim skupinama, primjerice proizvodnja Coca-Cole s 0% šećera koji su mnogi prihvatili. Osim prilagodbe proizvoda kupcima, Coca-Cola je posebnu pažnju prilagodio pakiranju kako bi svi kupci našli adekvatnu količinu koju traže.

### 6.3. Pakiranje Coca-Cola

Pakiranje Coca-Cole je naizgled jednostavno, vizualno atraktivno i privlači pažnju svojim crvenim omotom. Često se može primijetiti kako se naljepnica na pakiranjima proizvoda često mijenja u ovisnosti marketinških kampanja. Coca-Cola je glavni “božićni ambasador” i kao takav često započinje komercijalnu fazu Božićnog vremena. Osim mijenjanja izgleda naljepnica na bocama, Coca-Cola u Hrvatskoj dolazi u 8 različitih pakiranja, a to su sljedeće:

- a) Coca-Cola 0.25 l staklenka smatra se kao *premium* proizvod i namijenjen je za horeca kanal, odnosno namijenjen je ugostiteljstvu. Smatra se najkvalitetnijim pakiranjem i ima najduži rok trajanja od devet mjeseci. Transportira se u gajbama u koje stanu dvadeset i četiri bočice. Staklena bočica od 0.25l ujedno je i zaštitni znak Coca-Cole. Ovakvo pakiranje je prikazivano u marketinškoj kampanji, a prepoznatljiv je po svome obliku i boji.



Slika 9. Coca cola - pakiranje od 250 ml, (URL)

- b) Coca-Cola 0.25l limenka pakiranje predviđeno kao i staklenka za trenutnu konzumaciju. Dolazi u paketima od četiri i šest komada u paketu zbog lakšeg transporta i dobave krajnjim kupcima. Rok trajanja u limenci je šest mjeseci.



Slika 10. Limenka od 250 ml, (URL)

- c) Coca-Cola 0.33l limenka kao i 0.25l limenka namijenjena je za trenutnu konzumaciju. Dolazi u paketima od 4 i 6 komada u paketu. Rok trajanja je 6 mjeseci.



Slika 11. Coca Cola - limenka 330 ml, (URL)

- d) Coca-Cola 0.5l plastična boca je pakiranje predviđeno za konzumaciju u trenutnom ili vrlo kratkom roku. U paketu za transport se nalaze 24 bočice. Razlog velikog pakiranja u usporedbi s ostalim bezalkoholnim napitcima od 0.5 l koji se većinom pakiraju po 12

komada leži u visokoj frekvenciji prodaje ovog artikla i smanjenju ambalažnog materijala te lakšem transportu.



Slika 12. Coca Cola, 500 ml, (URL)

- e) Coca-Cola 1l plastična namijenjena je za konzumiranje više osoba. Dolazi u paketima po 12 boca. Često se koristi u horeca kanalu.



Slika 13. Coca Cola, 1 L (URL)

- f) Coca-Cola 1.5 l u plastičnoj boci alternativa je 2 litre i 1 litru. Praktična za rukovanje i lakši transport jer dolazi u paketima po 6 boca.



Slika 14. Coca Cola, 1,5 L (URL)

- g) Coca-Cola 1.75 l u plastičnoj boci novitet je na tržištu koju je CCHBC uveo na tržište 2020. kao odgovor na uvoz iz Mađarske i Srbije. Razlog uvođenja bio je cjenovna konkurentnost kod kupaca kojima je jedinična cijena najbitnija. Dolazi u pakiranju od 6 boca u paketu.



Slika 15. Coca Cola 1,75 L (URL)

- h) Coca-Cola 2l u plastičnoj boci proizvod namijenjen za obiteljsko korištenje. Vizija pakiranja je kada obitelj za ručkom pije Coca-Colu da ima dovoljno u jednoj ambalaži.

U prodaji ovo pakiranje donosi najveći volumen i u maloprodajnom kanalu je najzastupljeniji artikl. Dolazi u pakiranju od 6 boca u paketu.



Slika 16. Coca Cola, 2 L (URL)

#### 6.4. Skladištenje Coca-Cola

Tvrtka Coca-Cola HBC Hrvatska uz jednu punionicu koja se nalazi u Zagrebu svoju distribuciju vrši preko šest distributivnih centara odnosno obrtnih skladišta. Najveće skladište nalazi se u blizini punionice u Zagrebu koji se proteže na 7 tisuća kvadratnih metara te se koriste palete za pohranu proizvoda. Jedan od njih 6 nalazi se i u Požegi u Industrijskoj ulici koja pokriva istočni dio Hrvatske. Specifičnost skladišta u Požegi kao i ostalih je da su samo dva zaposlenika u Coca-Coli koji nadziru i izdaju radne naloge. Coca-Cola prostor skladišta, opremu kao i zaposlenike za utovar iznajmljuje. Kapacitet skladišta u Požegi koje pokriva Istočnu Hrvatsku je 2100 paletnih mjesta. Osim skladišnog prostora u Požegi, distributivni centri Coca – Cole nalaze se u Solinu, Rijeci, Zadru i Baderni. Svojim pristupom dopiru do svakog potrošača na području Hrvatske. Skladišno poslovanje organizirano je na način da se može brzo i efikasno odgovoriti na zahtjeve potrošača te je ono spremno i za najveće potražnje, posebice u ljetnim mjesecima. Kao skladišna transportna sredstva, najčešće se koriste viličari prilagođeni visokim, ali i niskim stalažama u skladištu.





Slika 17. Skladište u Požegi, izvor: autor

### **6.5. Zalihe Coca-Cola**

Zalihe u Coca-Coli strogo se kontroliraju. Kod izlaza zaliha koristi se FIFO metoda odnosno kako sami naziv kaže (first in – first out) proizvodi koji prvi uđu u skladište prvi izlaze. Kod proizvoda kao što su bezalkoholni napitci sa kratkim rokom izuzetno je bitna kontrola roka upotrebe. Također informacije o stanju zaliha izuzetno su bitne kako bi se dovoljno proizvelo, ali ujedno i kako se skladište ne bi zatrpalo. Često dobra usklađenost zaliha i proizvodnje dovodi do toga da krajnji kupci gotovo za 5 dana dobiju proizvod i imaju skoro cijeli rok trajanja za korištenje proizvoda. Svakako na ruku ide i velik obrtaj proizvoda. Zalihe se kontroliraju svaka dva tjedna kada se rade interne inventure, a svakih šest mjeseci se odrađuje detaljna inventura.

### **6.6. Transport Coca-Cola**

Premošćivanje od točke A do točke B odnosno transport proizvoda Coca-Cola možda radi najbolje. Složenost portfelja i raznovrsna pakiranja uvelike otežavaju transport. Coca-Cola je transport organizacijski usavršila te isporuke u roku dva dana bude odrađene. 2006. godine Coca-Cola HBC Hrvatska odlučila je vlastite vozače otpustiti te im uz otpremninu i povoljne cijene prodala kamione za transport. Nekolicina njih koji su pristali postali su privatnici i danas rade kao

poslovni partner za CCHBC. Prebacivanjem dijela troškova kao što su održavanje, plaće i gorivo na privatne osobe tvrtki Coca-Cola dalo je mogućnost na usavršavanju logističkog lanca.

Coca-Cola HBC nastoji smanjiti rizike u transportnom poslovanju pa je uvela politiku sigurnosti koja zahtijeva nova vozila, odnosno vozila ne smiju biti starija od četiri godine. Sva vozila koji obavljaju transportnu funkciju zadovoljavaju normom propisane zahtjeve. Coca-Cola HBC s godinama povećava broj vozila te tako osigurava brži transport proizvedenih proizvoda do krajnjih potrošača.

Korištenje kamiona koji vrše transport kao pokretnu reklamu ideja je koja je došla upravo iz Coca-Cole Stoga sa sigurnošću se može reći da je najpoznatiji kamion na svijetu crveni kamion sa slikom sijedog i bradatog djedice što je odlična marketinška kampanja za Coca Colu koja traje godinama i primijenjena je svim uzrastima.



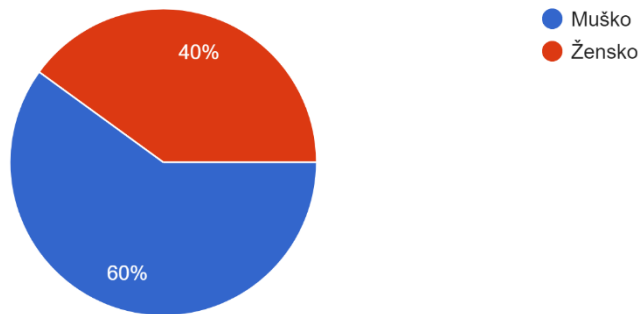
Slika 18. Coca Cola kamion (URL)

## 7. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

U sklopu rada, provedeno je istraživanje tržišta potrošača kako bi se saznala stvarna slika funkcioniranja logistike Coca-Cole u Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno na uzorku od 25 ciljanih skupina. Struktura ispitanika je sljedeća:

U istraživanju je sudjelovalo više muškaraca, njih 60%, nego žena, njih 40%.

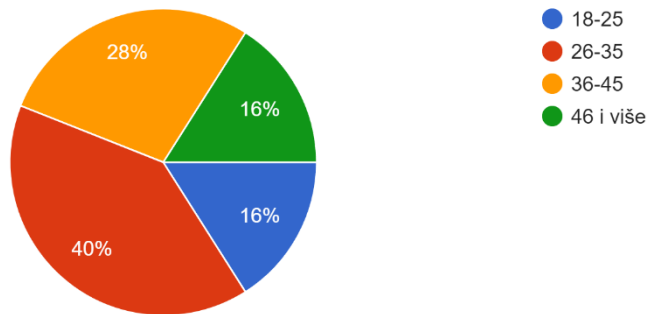
Spol  
25 odgovora



Slika 19. Spol, izvor: autor

U istraživanju je sudjelovalo najviše osoba starosti između 26 i 35 godina, njih 40%, zatim slijedi dobna struktura između 36 i 45 godina gdje je sudjelovalo 28% ispitanika. Jednak postotak je za dob između 18 i 25 godina te 46 i više godina gdje je sudjelovalo po 16% ispitanika.

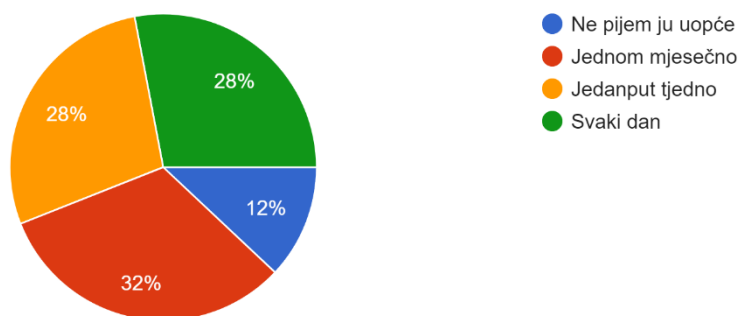
Dob  
25 odgovora



Slika 20. Dob, izvor: autor

S obzirom na dob i spol, istraživanjem se htjelo na uzorku od 25 ljudi istražiti koliko često piju Coca – Colu te su se dobili sljedeći odgovori: 12% ispitanika uopće ne pije Coca – Colu, po 28% ispitanika je raspoređeno u dvije skupine – oni koji ju piju jednom mjesečno i oni koji je piju svaki dan. Najviše je onih koji Coca Colu piju jednom mjesečno. S obzirom na količinu konzumiranja ciljane skupine, zaključuje se kako većina ljudi Coca Colu konzumira na tjednoj i mjesečnoj bazi. Iz navedenoga je vidljivo kako je potrebno osigurati zalihe u skladištima te omogućiti neometan logistički sustav Coca Cole.

Koliko često pijete Coca - Colu  
25 odgovora

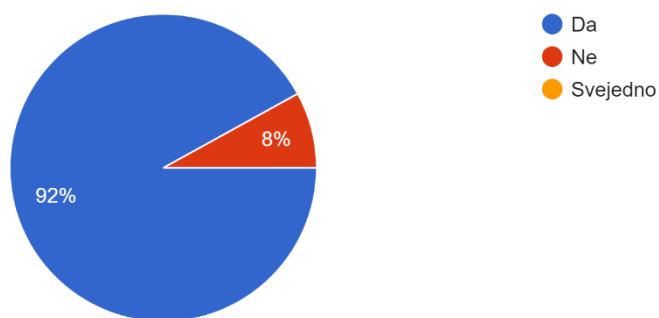


Slika 21. Učestalost konzumacije, izvor: autor

Istraživanjem se htjelo potvrditi tezu da je pakiranje komunikacija s kupcima – što se pokazalo točnim. Većina ljudi, gotovo njih 92% izjasnilo se kako smatraju pakiranje Coca-Cole privlačnim što se može povezati s prethodnim pitanjem. Pakiranje Coca – Cole privlači ljude na pojačanu konzumaciju Coca Cole.

Smatrate li pakiranje Coca Cole privlačnim?

25 odgovora



Slika 22. Privlačnost pakiranja, izvor: autor

Svi ispitanici odgovorili su kako su maloprodajni lanci opskrbljeni dovoljnom količinom Coca Cole, što također potvrđuje odlično funkcioniranje logističkog sustava poduzeća. Unatoč povećanoj konzumaciji pića, maloprodajni lanci se uspijevaju opskrbiti dovoljno količinom Coca-Cole.

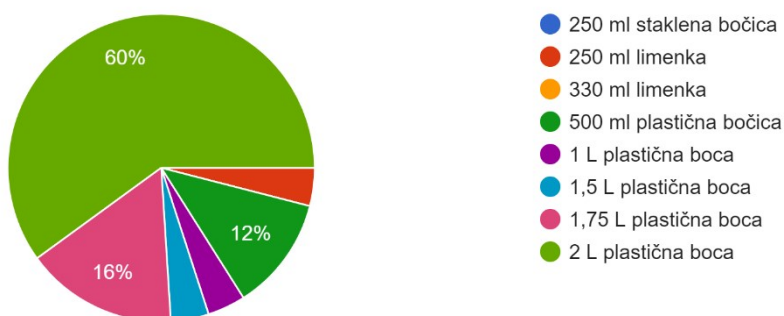
Smatrate li da su maloprodajni lanci opskrbljeni dovoljnom količinom Coca Cole?  
25 odgovora



Slika 23. Opskrbljenost, izvor: autor

Osim što su ispitanici zadovoljni opskrbom maloprodajnih lanaca, htjelo se istražiti koje pakiranje Coca Cole najčešće kupuju, a odgovor leži u tome da je više od polovice ispitanika odgovorilo kako najčešće kupuju pakiranje Coca Cole od dvije litre. Potom slijedi pakiranje od 1,75 L. Zanimljivo je kako nijedan ispitanik nije rekao da kupuje pakiranje staklene bočice od 250 ml, a razlog je taj što su samo ugostiteljski subjekti opskrbljeni takvim pakiranjem pića.

Koje pakiranje Coca Cole najčešće kupujete?  
25 odgovora



Slika 24. Učestalost kupnje, izvor: autor

## 8. ZAKLJUČAK

Globalizacija je doprinijela razvoju logističke mreže na svjetskoj razini. Zahvaljujući globalizaciji, ljudi imaju prilike probati i kupiti proizvode koji su proizvedeni u drugim zemljama. Kako bi se mogli probati strani proizvodi, treba zahvaliti funkcioniranju logističkog sustava pomoću informacijskih tehnologija. Proces logistike napredovao je u svakom smislu iako je sam po sebi vrlo složen, no uz menadžment koji organizira logističko poslovanje poduzeća, složenost sustava neometano funkcionira na pravilan način što se vidi na primjeru poduzeća Coca-Cole HBC Hrvatska.

Logistički procesi povezuju sve bitne cjeline i sudionike u lancima opskrbe te djelujući na globalnoj razini uz što manje troškova, proizvodi, odnosno dobra se isporučuje do krajnjeg kupca s ciljem zadovoljenja njihovih želja i potreba. Bitno je naglasiti kako je tržište danas vrlo dinamično i potrebno je pravovremeno reagirati kako se ne bi izgubila konkurentna pozicija na tržištu. U radu se saznalo kako je i najmanji detalj, poput pakiranja proizvoda ključan u donošenju odluka kupaca. Istraživanje tržišta nužno je uvesti gotovo na svakodnevnoj bazi kako bi se asortiman proizvoda prilagođavao kupcima, a sve s usklađenjem s elementima logistike.

Obzirom se logistički sustavi poduzeća sastoje od mnoštva međusobno logički povezanih elemenata, logično je da u njima dolazi do međuovisnosti njihovih podsustava. To se osobito odnosi na njihove troškove (transporta, skladištenja i rukovanja proizvodima), kao i na njihove učinke. Poznato je da su logistički sustavi obilježeni mnoštvom troškovnih konflikata. Tako, snižavanje troškova u jednom podsustavu može utjecati na povećanje troškova u drugome podsustavu. Konkretno, smanjenje troškova transporta može utjecati na povećanje troškova skladištenja. U tom kontekstu, troškovi prijevoza mogu se uspoređivati s troškovima drugih logističkih aktivnosti.

Potrebno je pratiti elemente logistike, a bez međusobnog sklada tih elemenata, logistički sustav neće funkcionirati. S obzirom na povećanje dinamičnosti života ljudi u cijelome svijetu, za očekivati je kako se temelj uspješnog poslovanja mora zasnivati na istraživanju tržišta i pomnoj analizi iste kako bi se donijele ključne odluke u pravom trenutku i na pravom mjestu.

Iz analize logističkog sustava poduzeća Coca Cola može se zaključiti kako se isti sastoji od funkcijskih logističkih podsustava: a) držanja zaliha, b) sustava skladišta, c) pakiranja, d) transporta

te e) izvršavanja naloga (procesiranja narudžbe), odnosno skupa međusobno povezanih elemenata koji sačinjavaju uređenu cjelinu u navedenom poduzeću.

Trošak transporta, zaliha i skladištenja je trošak koji je nužan kako bi proizvodna poduzeća uopće opstala. Coca Cola je vrlo popularno piće, a zahvaljujući širokoj mreži distribucijskog sustava, ona je danas vodeća u poslovanju prema logistici. Mnoga poduzeća mogu se ugledati na strategiju koju je Coca Cola postavila na tržištu.



## 9. POPIS LITERATURE

1. Bloomberg, D.J., Lemay S., Hanna, J.B. (2006) *Logistika*. Zagreb: Mate d.o.o
2. Buntak, K., Grgurević, D., Droždek, I. (2012) Međusobni odnos logističkih i transportnih sustava, Tehnički glasnik, 6 (2), Varaždin, Sveučilište Sjever, str.228-232  
<https://hrcak.srce.hr/94812> (datum pristupanja stranici: 27.6.2022.)
3. Coca Cola HBC Hrvatska. <https://hr.coca-colahellenic.com/hr> (datum pristupanja stranici: 27.6.2022.)
4. Coca Cola - pakiranje od 250 ml. <https://webshop.rotodinamic.hr/coca-cola> (datum pristupanja stranici: 27.6.2022.)
5. Coca Cola - Limenka od 250 ml. <https://webshop.rotodinamic.hr/coca-cola> (datum pristupanja stranici: 27.6.2022.)
6. Coca Cola - limenka 330 ml. <https://webshop.rotodinamic.hr/coca-cola> (datum pristupanja stranici: 27.6.2022.)
7. Coca Cola, 500 ml. <https://shop.stridon.hr/trgovina/26-pica/bezalkoholna/261-gazirani-sokovi/coca-cola-05l/> (datum pristupanja stranici: 27.6.2022.)
8. Coca Cola, 1 L. <https://www.konzum.hr/web/products/coca-cola-1-l> (datum pristupanja stranici: 27.6.2022.)
9. Coca Cola, 1,5 L. <https://www.konzum.hr/web/products/coca-cola-1-5-l> (datum pristupanja stranici: 27.6.2022.)
10. Coca Cola 1,75 L. <https://www.tesco.com/groceries/en-GB/products/282822189>, (datum pristupanja stranici: 27.6.2022.)
11. Coca Cola, 2 L. <https://www.konzum.hr/web/products/coca-cola-2-l>, (datum pristupanja stranici: 27.6.2022.)
12. Eršeg, M. (2017) *Logistika skladištenja i zaliha*. Završni rad. Sveučilište Sjever.  
<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:085763> (datum pristupanja stranici: 06.09.2022.)

13. Hren, M., Sokač, D. (2010) *Integralna logistička potpora u EES*. Umag Hrvatski ogranak međunarodne elektrodistribucijske konferencije. <http://www.ho-cired.hr/referati-umag2010/SO6-06.pdf> (datum pristupanja stranici: 6.12.2022.)
14. Jacobs, F. R., Chase, R. B. (2018) *Upravljanje operacijama i lancem opskrbe*. Zagreb: Mate d.o.o.
15. Jelić, I. (2020) *Nastavno pismo Logistika*. URL: [http://www.scp.hr/file/logistika%20-%204\\_%20razred%20TCP.pdf](http://www.scp.hr/file/logistika%20-%204_%20razred%20TCP.pdf) (datum pristupanja stranici: 19.6.2022.)
16. Markoljević, M. (2020) *Analiza logističkih procesa u distribucijskom sustavu - primjer iz prakse*. Diplomski rad. Zagreb <https://repozitorij.fpz.unizg.hr/islandora/object/fpz%3A2047/datastream/PDF/view> (datum pristupanja stranici: 5.12.2022.)
17. Mesarić, J., Dujak, D. (n.d.) *Upravljanje opskrbnim lancem*. Ekonomski fakultet Osijek. [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/2\\_SCM\\_OPSKRBNI-LANCI.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/2_SCM_OPSKRBNI-LANCI.pdf) (datum pristupanja stranici: 12.2022.)
18. Prester, J. (2011) *Upravljanje lancima dobave*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o
19. Regodić, D. (2010) *Logistika*. Beograd: Univerzitet Singidunum. [https://www.researchgate.net/profile/Dusan-Regodic/publication/303462076\\_Logistika/links/5a26b2334585155dd423ed08/Logistika.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dusan-Regodic/publication/303462076_Logistika/links/5a26b2334585155dd423ed08/Logistika.pdf) [datum pristupanja stranici 5.12.2022)
20. Segetlija, Z. (2013) *Uvod u poslovnu logistiku, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
21. Šafran, M. (2011) *Planiranje robnih tokova u strukturi opskrbnog lanca*. Fakultet prometnih znanosti: Zagreb [http://e-student.fpz.hr/predmeti/p/planiranje\\_logistickih\\_procesa/novosti/nastavni\\_materijali\\_1.pdf](http://e-student.fpz.hr/predmeti/p/planiranje_logistickih_procesa/novosti/nastavni_materijali_1.pdf) (datum pristupanja stranici 6.12.2022.)
22. Šamanović, J. (1999) *Logistički i distribucijski sustavi*. Split: Ekonomski fakultet
23. Štimac, H. (2019) *Međunarodno logističko poslovanje*. <http://www.efos.unios.hr/medunarodno-logisticko-poslovanje/wp-content/uploads/sites/431/2019/10/1.-predavanje.pdf> (datum pristupanja stranici 20.6.2022.)

24. Vouk, R. (2005) *Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu <https://hrcak.srce.hr/file/15992>  
[datum pristupanja: 5.12.2022.]
25. Zelenika, R.; Pupavac, D., (2008.) *Menadžment logističkih sustava*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci

## POPIS SLIKA

Slika 1. Poduzeće .....	6
Slika 2. Elementi logistike .....	9
Slika 3. Osnovni opskrbni lanac.....	16
Slika 4. Produženi opskrbni lanac .....	17
Slika 5. Ultimativni opskrbni lanac.....	17
Slika 6. Odnosi s dobavljačima .....	18
Slika 7. Faze opskrbnog lanca. ....	20
Slika 8. Lokacija uprave Coca-Cole.....	28
Slika 9. Coca cola - pakiranje od 250 ml .....	30
Slika 10. Coca Cola - limenka od 250 ml .....	31
Slika 11. Coca Cola - limenka 330 ml .....	31
Slika 12. Coca Cola, 500 ml.....	32
Slika 13. Coca Cola, 1 L .....	32
Slika 14. Coca Cola, 1,5 L. ....	33
Slika 15. Coca Cola 1,75 L .....	33
Slika 16. Coca Cola, 2 L. ....	34
Slika 17. Skladište u Požegi .....	35
Slika 18. Coca Colin kamion.....	36
Slika 19. Spol, izvor .....	37
Slika 20. Dob, izvor.....	38
Slika 21. Učestalost konzumacije.....	38
Slika 22. Privlačnost pakiranja.....	39

Slika 23. Opskrbljenost .....	40
Slika 24. Učestalost kupnje .....	40

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Tomislav Ećimović**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom “**Međuodnos logističkih sustava poduzeća i uspješnosti poslovanja** “ te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 13.4.2023.

  
\_\_\_\_\_  
Tomislav Ećimović