

Distribucijska logistika

Mikac, Marijana

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:748471>

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

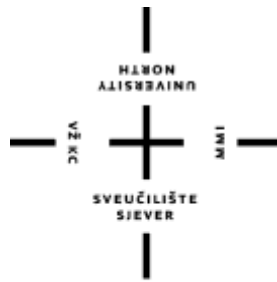
Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-27**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište
Sjever**

Završni rad br. 309/TGL/2016

DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA

Marijana Mikac, 5452/601

Varaždin, rujan 2016. godine



**Sveučilište
Sjever**

Tehnička i gospodarska logistika

Završni rad br. 309/TGL/2016

DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA

Student:

Marijana Mikac, 5452/601

Mentor:

mr.sc. Goran Kolarić

Varaždin, rujan 2016. godine

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku

PREDAVAČ: Marijana Mikac
MATERIJALNI BROJ: 5452/601

ODJELSKI BROJ: 27.07.2016
KATEGORIJA: Gospodarska logistika 1

TEMATIKA: Distribucijska logistika

ODJELSKI BROJ ZA
KATEGORIJU: Distribution logistics

MENTOR: mr. sc. Goran Kolaric
VRSTA PREDAVAČA: viši predavač

- ČLANOVI POVJERENSTVA
- 1 prof. dr. sc. Kristijan Rogić, predsjednik povjerenstva
 - 2 mr. sc. Goran Kolaric, mentor
 - 3 prof. dr. sc. Miro Šatran, član
 - 4 dr. sc. Goran Đukić, zamjenski član
 - 5

Zadatak završnog rada

BROJ: 309/TGL/2016

Logistika se definira kao upravljanje tokovima robe i sirovina, procesima izrade završenih proizvoda i pridruženim informacijama od točke izvora do točke krajnje uporabe u skladu s potrebama kupca. S aspekta gospodarskog aspekta, pod distribucijom se podrazumijevaju sve aktivnosti koje služe raspodjeli proizvodnih dobara potrošačima, a s aspekta pojedinačnog gospodarskog subjekta, distribucija se odnosi na sve poduzetničke odluke i radnje koje su povezane s kretanjem proizvoda do konačnog kupca, pa samim time i prodajni. S obzirom da logistika uključuje proizvodnju, lokaciju, vrijeme i kontrolu, ona se treba tretirati kao karika koja stvara dodatnu vrijednost u distribuciji i prodaji.

U radu je potrebno:

- Objasniti osnovnu ulogu logistike
- Opisati ulogu distribucije u logističkom procesu
- Analizirati kanale distribucije i fizičke distribucije
- Objasniti planiranje i organizaciju distribucije
- Opisati distribucijskih mreža
- Analizirati primjenu logistike na distribuciju na primjeru iz prakse

ODJELSKI BROJ: 06.07.2016
MENTOR: 

PREDGOVOR

Koristim priliku da se iskreno zahvalim i izrazim poštovanje svim profesorima Sveučilišta Sjever, a najviše svom mentoru, profesoru Goranu Kolariću, na stečenom znanju i vještinama kroz ove tri godine studiranja na temelju čega je i ovaj rad napisan.

Najveću zahvalu posvećujem svojim roditeljima koji su bili uz mene kroz cijelo moje školovanje i pružali mi potporu i podršku.

Zahvaljujem se i svim svojim prijateljima i kolegama studentima s kojima sam kroz svo ovo vrijeme studiranja stjecala i dijelila znanje na putu do konačnog cilja.

SAŽETAK

U ovom radu obrađuje se sadržaj, ciljevi, zadaci, temeljni problemi i značenje distribucijske logistike. Poseban naglasak dan je definiranju pojmova kao što su sama distribucijska logistika, komponente marketing-miksa, izbor kanala distribucije te glavne odluke u distribucijskoj logistici. Za ispravno razumijevanje distribucije i logistike te njihovog međusobnog odnosa od posebnog su značaja sadržaji koje ću tokom cijelog ovog rada obraditi, a to su povezanost i odnos distribucije i logistike te njihovi ciljevi i zadaci. Ideja mog završnog rada je obraditi pribavljene informacije o distribucijskoj logistici i spojiti ih s rezultatima mog istraživanja u svezi sa shvaćanjima suvremenih kretanja na području distribucijske logistike.

Osim toga, u završnom radu prikazat ću i određene modele vezane uz odluke, na primjer, prilikom izbora distribucijskih kanala te shvaćanja razvoja informatičkih i komunikacijskih tehnologija u suvremenoj distribuciji.

KLJUČNE RIJEČI: logistika, distribucija

SUMMARY

This paper analyzes the content, objectives, tasks, basic problems and importance of supply logistics. Particular emphasis is given to defining terms such as herself distribution logistics, marketing mix components, choice of distribution channels and major decisions in the distribution logistics. For a proper understanding of the distribution and logistics, and their mutual relations are of special interest activities that will throughout the work process, namely the connection and relationship between the distribution and logistics as well as their goals and objectives. The idea of my final thesis is the process obtained information about the distribution logistics and connect them with the results of my research related to understanding contemporary trends in the field of distribution logistics.

In addition, the final work will show the specific models related decisions, for example, in the choice of distribution channels and understanding of the development of information and communication technologies in modern distribution.

KEY WORDS: logistics, distribution

POPIS KORIŠTENIH KRATICA

TS	Troškovi skladišta
TT	Troškovi transporta
TN	Troškovi izvršavanja narudžbe
TG	Troškovi gubitaka zbog obrade reklamacija i troškovi
TP	Troškovi pakiranja
UTD	Ukupni troškovi distribucije
QR	Quick Response (brzi odgovor)
dr.	drugo
sl.	slično
itd.	i tako dalje
npr.	na primjer

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. LOGISTIKA.....	3
2.1. Logistički procesi, logistički sustavi i podsustavi	4
2.2. Glavna polazišta logističke koncepcije	7
2.2.1. Logističko stvaranje vrijednosti	7
2.2.2. Logistička sustavna postavka	8
2.2.3. Postavka sveukupnih (totalnih) troškova.....	9
2.2.4. Postavka logističke usluge.....	9
2.2.5. Postavka logističke uspješnosti	10
3. DISTRIBUCIJA	12
3.1. Pokazatelji distribucije	13
3.1.1. Stupanj distribucije i gustoća distribucije	14
3.1.2. Razvijenost i učinci trgovine na malo	14
3.2. Fizička distribucija i kanali distribucije	15
3.2.1. Fizička distribucija	15
3.2.2. Kanali distribucije	17
3.3. Distribucijski sustav	18
4. DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA	19
4.1. Ciljevi i zadaci distribucijske logistike	21
4.2. Temeljni problemi i značenje distribucijske logistike	23
4.3. Distribucijska logistika i komponente marketing-miksa	24
4.3.1. Politika proizvoda	24
4.3.2. Politika cijena	25
4.3.3. Politika promocije/komunikacija	26
4.3.4. Politika distribucije	27
4.4. Glavne odluke u distribucijskoj logistici	28
4.4.1. Izbor kanala distribucije	28
4.4.2. Novi koncepti kanala distribucije	29
4.4.3. Izbor zastupnika ili trgovačkog putnika	30
4.4.4. Modeli odlučivanja u logistici skladišta	32
4.4.5. Vlastiti ili tuđi transport	33
4.4.6. Razmatranje problema proizvesti ili nabaviti	34
4.4.7. Najmanja količina narudžbe	35
4.4.8. Izvršavanje narudžbi	36
4.4.9. Transport robe	36
4.4.10. Logistika rezervnih dijelova	37
5. ORGANIZACIJA DISTRIBUCIJSKE LOGISTIKE U PODUZEĆU	38
5.1. Modeli organiziranja logističko-distribucijskog sustava	38
5.2. Izvršavanje logističkih i distribucijskih poslova izvan poduzeća	38
5.3. Organizacija logistike i distribucije unutar poduzeća	40

6. DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA I POSLOVANJE PODUZEĆA KONZUM D.D.	43
6.1. Osnovni podaci o poduzeću Konzum d.d.	43
6.2. Organizacijska struktura poduzeća Konzum d.d.....	44
6.3. Tijek organizacijskog procesa.....	45
6.4. Podjela poslova i operacija unutar poduzeća Konzum d.d.	46
6.5. Dostava i obrada narudžbi.....	47
7. ZAKLJUČAK	50
LITERATURA.....	51
POPIS SLIKA I TABLICA	53
PRILOZI	54

1. UVOD

U ovom završnom radu obrađeni su i analizirani pojmovi, pokazatelji i povezanost distribucijske logistike.

Na postupak pronalaženja dobavljača i opskrbu materijalima, dijelovima i robom gledalo se prije kao na poslove nabave. Međutim, suvremena logistika uz iskorištavanje koncepcije opskrbnog lanca otvara nove mogućnosti za postizanje konkurentske prednosti i smanjenje troškova. Pristup razdvajanja aktivnosti i zadaća nabave i prodaje od logistike, omogućava dodatnu stručnu specijalizaciju logističara, ali i radnika u nabavi i prodaji.

Kao jedan od elemenata u razvoju teorijskih doprinosa u logistici, može se istaknuti uloga povezivanja partnera i oblikovanje lančanih tijekova i distributivnih mreža s dobavljačima, proizvođačima, trgovcima i krajnjim kupcima. Postavlja se temelj suvremene logističke koncepcije upravljanja opskrbnim lancem čije značenje, iako se ne radi o novom ekonomskom modelu, prema današnjim gledištima zamjenjuje sam pojam logistike. Distribucijska logistika obuhvaća cjelokupne aktivnosti kretanja i skladištenja proizvoda od dobavljača do krajnjeg kupca u opskrbnom lancu. Distribucija je ključna sastavnica ostvarivanja marže obzirom da izravno utječe na troškove pribavljanja materijalnih resursa s jedne strane i iskustvo kupca s druge strane. Znanstveno-istraživački naponi, bilo da su iz područja trgovine ili proizvodnje, trebaju na logistiku gledati kao na posebnu poslovnu i organizacijsku funkciju. Danas se logistiku smatra interdisciplinarnim područjem koje počiva na ekonomskim načelima, a obilježavaju ga marketing, operacijska istraživanja, poslovna administracija, računalna tehnologija i inženjering.

Logistika u najširem smislu obuhvaća nabavu i prodaju. Prodajni predstavnici i menadžeri u nabavi pregovaraju o uvjetima i cijenama proizvoda i usluga čime započinju tijekom opskrbnog lanca, odnosno počinju stvarati veze u logističkom lancu od dobavljača do kupaca i potrošača. Tamo gdje se radnici nastoje osposobiti za logističare i izvršavanje posebnih zadataka koje podrazumijeva suvremena logistika može se očekivati oblikovanje zasebnog organizacijskog odjela koji će preuzeti odgovornost za izvršavanje tih zadaća važnih za postizanje zacrtanih tržišnih ciljeva.

Distribucija podrazumijeva djelotvoran prijenos dobara i usluga od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje uz minimalne troškove i prihvatljive usluge kupcima. Distribucija je važna jer nije dovoljno samo postojanje potražnje robe, nego je bitno i da roba određenim kanalima (distribucijski kanali) dođe do potrošača. Kod distribucije treba razlikovati, pored distribucijskih kanala, još i fizičku distribuciju s aktivnostima transportiranja, skladištenja, čuvanja i rukovanja.

Svrha završnog rada je definirati osnovne pojmove iz područja distribucije i logistike, te ih međusobno povezati i obraditi te analizirati logističke procese i logističke sustave i glavna polazišta logističke koncepcije u logistici distribucije kao i objašnjenje temeljnih modela odlučivanja u distribucijskoj logistici.

Za ispravno razumijevanje distribucije i logistike i poimanje njihovog međusobnog odnosa izdvojila sam neke od važnijih sadržaja koje obrađujem u radu:

1. Povezanost i odnos distribucije i logistike
2. Ciljevi i zadaci distribucijske logistike
3. Temeljni problemi i značenje logistike i distribucije
4. Glavne odluke u distribucijskoj logistici
5. Organizacija distribucijske logistike u poduzeću
6. Primjer distribucijske logistike poduzeća Konzum d.d.

Cilj je razviti konceptualni model proizvodnje koji prepoznaje ulogu distribucije i logistike u izgradnji novih proizvodnih strategija i organizacijskih struktura koje su izrasle kao odgovor na promjene nastale na globalnom tržištu. Sam koncept distribucije i logistike karakterističan je po integraciji distribucijskih i logističkih aktivnosti unutar i između strateški usmjerenih funkcija, koje su dio cjelovitog poduzeća.

2. LOGISTIKA

Kao višeznačan pojam logistika ima posebno značenje u matematici i u filozofiji, a u novije se vrijeme taj pojam osobito upotrebljava u vojnom području. Vojna logistika obuhvaća kako transport, konačenje i opskrbu trupa, tako i transport, skladištenje i održavanje vojnih dobara.

Postoji mnoštvo definicija logistike, a opća definicija logistike glasi: logistikom se podrazumijeva ukupnost aktivnosti u postavljanju, osiguranju i poboljšanju raspoloživosti svih osoba i sredstava, koje su pretpostavka, prateća pomoć ili osiguranje za tokove unutar jednog sustava.¹

Logistika je proces planiranja, implementacije i kontrole efikasnoga i troškovno optimalnog toka i uskladištenja sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda i pripadajućih informacija od mjesta nastanka do mjesta potrošnje s ciljem zadovoljenja zahtjeva kupca. U logistiku spadaju aktivnosti pomoću kojih se planira, vodi, realizira i kontrolira prostorno-vremenska preobrazba dobara i s njome vezane transformacije s obzirom na količine i vrste dobara, specifična rukovanja s dobrima i logističku determiniranost tih dobara. Zajedničkim učinkom ovih aktivnosti treba tok dobara postaviti tako da se točka isporuke što efikasnije povezuje s točkom prijama. Zapravo se pod logistikom razumijeva upravljanje fizičkom distribucijom materijala i proizvoda ili vanjski tok kretanja proizvoda od proizvođača do potrošača uključujući i informacije koje služe uspješnom obavljanju svih djelatnosti kojima se logistika bavi.

Ispitivanja u SAD-u i u europskim zemljama pokazala su da poduzeća logistici već prije petnaestak godina počinju pridavati znatno veću vrijednost od one koju su joj pridavali ranije, što je pridonijelo rastu značenja logistike. S time se ocjenjuje daje do 1960. godine dominirala potražnja, koju je proizvodnja jedva stizala. Prodati se moglo sve zato jer su zalihe bile male. U vremenskom razdoblju od 1960. do 1980. godine odlikuju veliki naponi prodaje, tako da glavnu ulogu u poduzeću imaju prodaja i marketing, bez obzira na rastuće troškove i zalile. Danas se poduzeća koncentriraju samo na najrentabilnija područja te sama sve manje stvaraju vrijednost proizvoda, odnosno sve više tuđih komponenti ugrađuju u svoj proizvod.

¹Segetlija, Z.; Distribucija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2006. , str.176.

Zbog toga sve brže moraju završavati poslovni proces nabave, proizvodnje, realizacije i naplate. Time baš logistika dobiva na značenju te se izjednačuje s ostalim funkcijama u poduzeću. Logistikom se mogu ne samo iscrpiti rezerve racionalizacije, nego postići i konkurentske prednosti zbog sve traženijih kraćih rokova dostave i bolje fleksibilnosti proizvoda.

2.1. Logistički procesi, logistički sustavi i podsustavi

Logistiku možemo shvatiti kao sustav toka robe, materijala i energije, koji povezuje nabavna tržišta s proizvodnim potrošačkim mjestima. Sustavni elementi logistike su ljudi, dobra i informacije. Logistički sustavi su sustavi prostorno-vremenske transformacije dobara, a procesi koji u njima teku su logistički procesi. U logističkim sustavima je bitna povezanost procesa kretanja (transporta) s procesima zadržavanja (skladišta). Proces kretanja i procesi zadržavanja mogu se predstaviti mrežom. Objekti se kreću mrežom, zadržavaju se u čvorovima i prevode na put koji otuda vodi. Čvorovi se mogu različito povezati te se objekt može različito i kretati. Osim dobara, mrežom se kreću još i energija, informacije i ljudi. Prema toj ideji mreže, mogu se razlikovati osnovne strukture logističkih sustava, koje se odnose na:

- ☞ jednostupnjevane logističke sustave;
- ☞ višestupnjevane logističke sustave;
- ☞ kombinirane logističke sustave u kojima se pojavljuju istodobno elementi i jednostupnjevanog i višestupnjevanog sustava.

U jednostupnjevnom sustavu prostor i vrijeme premošćuju se izravnim tokom dobara između točke isporuke i točke prijema. U točki isporuke se dobra pripremaju, a u točki prijema se upotrebljavaju.

U višestupnjevnom sustavu tok između točke isporuke i točke prijema prekida se najmanje u jednoj točki, čiji je zadatak pregrupiranje dobara u manje jedinice količine ili njihova koncentracija u veće jedinice za isporuku. To je uvjetovano potrebama primatelja u točki prijema.

Jedinice količine mogu biti homogene i heterogene. Heterogene jedinice odnose se na već sastavljen asortiman, koji se može odnositi na skladište za opskrbu nekog regionalnog tržišta, i one se dalje raspršuju prema potrebama kupaca. Češće se heterogene jedinice stvaraju kao asortiman za potrebe kupaca i kao takve se otpremaju, a dopremaju se homogene jedinice. Kod koncentracije radi se obično o stvaranju asortimana prema potrebama kupaca, a može se raditi i o prikupljanju homogenih dobara. Dobar primjer za prikupljanje homogenih dobara je otkup poljoprivrednih proizvoda.

U trgovinskom skladištu obično se radi o oba procesa: raspršivanje velikih logističkih jedinica prijema u manje, koje se onda mogu opet grupirati u asortiman prema potrebama kupaca.

Osnovna funkcija logističkih sustava je prostorno-vremenska transformacija dobara. S njenim ispunjenjem vezane su funkcije promjene količina i vrsta dobara te funkcije olakšavanja transformacije dobara. Zbog toga se ove funkcije obavljaju u procesima:

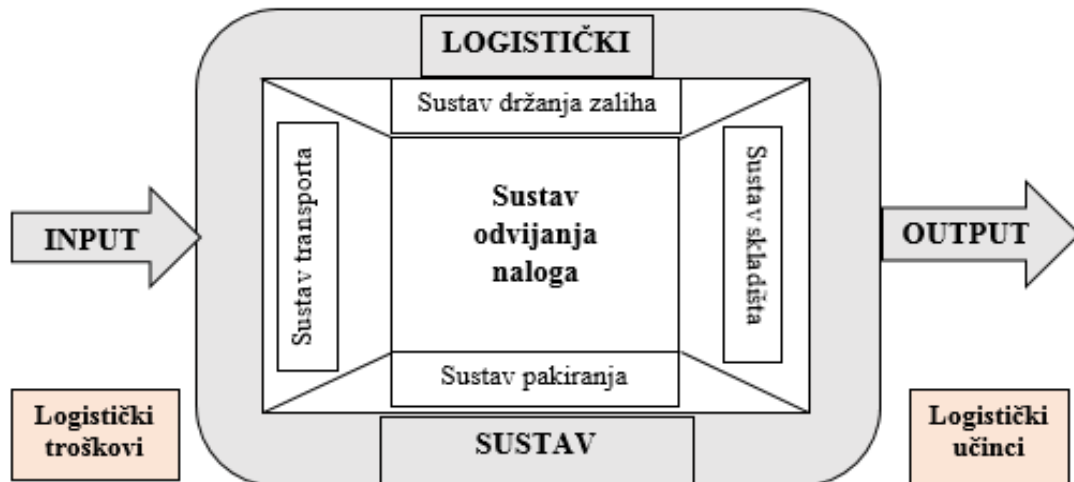
- transporta, pregrupiranja i skladištenja, gdje su bitni procesi tokova dobara;
- pakiranja i signiranja, gdje su bitni procesi pomaganja tokovima dobara;
- dostavljanja i obrade naloga, gdje su bitni procesi tokova informacija.

Tok dobara između točke isporuke i točke prijama pretpostavlja i razmjenu informacija između obje točke. Informacije se razmjenjuju prije, za vrijeme i nakon završenog toka dobara. One ga izazivaju, prate i objašnjavaju, kontroliraju i slijede te potvrđuju ili ukazuju na odstupanja. Stoga su procesi tokova informacija također i logistički procesi. Znači, logistički procesi su zadaci čije se izvršenje realizira tokovima transformacije dobara i informacija. Oni se odnose na planiranje, upravljanje i kontrolu tih tokova informacija.

S obzirom na tekuće logističke procese, logistička područja zadataka vide se iz funkcijskih logističkih podsustava. U njima se odlučuje:

- o držanju zaliha;
- o skladištenju i otpremi;
- o pregrupiranju, pakiranju i otpremi;
- o transportu;
- o ukupnom izvršavanju naloga (procesiranju narudžbe).

Ako se pođe od poslovnih funkcija poduzeća, može se reći da postoje : logistika nabave, logistika skladišta, logistika proizvodnje i logistika distribucije. Logistika nabave i logistika distribucije spadaju u marketinšku logistiku, a logistika nabave, logistika skladišta i logistika proizvodnje u logistiku materijalnog poslovanja. Osim toga, postoji još i logistika zbrinjavanja koja se odnosi na vraćanje oštećenih, pogrešno isporučenih proizvoda, na rezervne dijelove i na otpadne materijale. Spomenuti logistički sustavi spadaju u logistiku industrijskoga poduzeća. Kod trgovinskoga poduzeća nema logistike proizvodnje, a kod uslužnoga nema ni logistike distribucije. Posebno su značajne logistika opskrbe i tokovi informacija. U ovom funkcijskom smislu logistički sustav uvijek je podsustav gospodarskoga sustava poduzeća, kao što su to i drugi podsustavi: proizvodnja, prodaja, istraživanje i razvoj, nabava, financiranje, kadrovi, informiranje i drugi.



Slika 1. Funkcijsko razgraničenje logističkih sustava,
 [5] Ferišak, V.: Logistički informacijski sistem: Poslovna logistika

Logistički sustavi mogu se razgraničiti i institucijski, s obzirom na makro-, mikro- i meta-razinu promatranja. ²

Makrologistički sustavi odnose se na ukupno gospodarstvo, npr. na sustav prometa dobara, sustav otpreme, sustav pretovara i slično. Tu su elementi poduzeća, odnosno njihove asocijacije i institucije koje se bave robnim tokovima. Razvijenost makrologističkoga sustava distribucije proizvoda smatra se najvažnijim obilježjem razvojnoga stadija nekog nacionalnog gospodarstva, jer postoje uske veze između razine gospodarske razvijenosti i razine razvijenosti toga sustava.

Mikrologistički sustavi su pojedinačno-gospodarski (logistika poduzeća, logistika škole i slično). Isto tako, mikrologistički sustavi odnose se na vozne parkove nekog poduzeća. Dakle, to su intraorganizacijski sustavi, čije su granice utvrđene pravnim granicama organizacija u čijim su sustavima.

Metalogistički sustavi su međusustavi i odnose se na promet dobara poduzeća koja sudjeluju u prodajnom kanalu nekoga proizvoda ili asortimana. To su interorganizacijski sustavi koji prelaze pravne granice pojedinih organizacija i sadrže izvjesnu kooperaciju više organizacija u toku dobara.

²Ferišak, V.: Logistički informacijski sistem: Poslovna logistika, Informator, Zagreb, 1983., str.249

2.2. Glavna polazišta logističke koncepcije

Kao glavna polazišta logističke koncepcije možemo navesti: postavku stvaranja vrijednosti, logističku sustavnu postavku, postavku sveukupnih troškova, postavku logističke usluge i postavku logističke uspješnosti.

2.2.1. Logističko stvaranje vrijednosti

Polazište logističkoga stvaranja vrijednosti su koristi koje nastaju u gospodarskoj aktivnosti:

- ☺ koristi od oblikovanja (proizvoda);
- ☺ koristi od prava nad proizvodom;
- ☺ koristi od informacija;
- ☺ koristi od mjesta;
- ☺ koristi od vremena.

Logistika se tiče osiguravanja tri posljednje navedene korisnosti. Prema toj postavci svrha poduzeća je u stvaranju vrijednosti, budući da se stvara proizvod ili usluga s onom osobinom vrijednosti kojom se izvršava zadovoljenje potreba odnosno rješenje problema kupaca. Za ovo polazište stvaranja vrijednosti bitna su dva motrišta: vrijednost pogodnosti i uporabna vrijednost.

Uporabna vrijednost određena je ne samo podesnošću proizvoda za zadovoljenje neke potrebe, nego i njegovom raspoloživošću na određenom mjestu.

Da bi se u sustavu uporabe dobila vrijednost, mora proizvod imati dva svojstva: mora imati sposobnost za zadovoljenje potrebe kupca koju je stekao u sustavu proizvodnje (vrijednost pogodnosti), i mora se osigurati njegova raspoloživost kod kupca (uporabna vrijednost). Sama raspoloživost u sustavu distribucije ima dvije dimenzije: stvarnu i pravnu. Stvarna raspoloživost postoji tada, kada se proizvod u sustavu uporabe može koristiti u željenom času na željenom mjestu. Pravna raspoloživost postiže se kada kupac dobiva potrebno pravo raspolaganja za posebnu uporabu proizvoda. Ako postoji pravna raspoloživost, ali ne i stvarna, tada kupcu treba osigurati uporabnu vrijednost koja postoji. Kupac tada ima pravo raspolaganja u smislu zahtjeva na proizvodnju i pripremu proizvoda. To je važno osobito u sektoru usluga.

Logističke su aktivnosti potrebne da se osigura stvarna raspoloživost proizvoda s obzirom na mjesto i vrijeme. Uporabna vrijednost proizvoda povisuje se na samo na temelju njegove bolje sposobnosti za zadovoljenje potrebe kupca, nego i na temelju njegove bolje raspoloživosti.

Stvarna se raspoloživost može poboljšati na temelju poboljšanja logističkih aktivnosti koje izvršava ponuđač ili dodatnih logističkoj aktivnosti koje preuzima kupac. Poboljšanje, odnosno dodavanje novih logističkih aktivnosti svrsishodno je ako se njima postižu niži logistički troškovi ili ako se time postiže više razina logističkih usluga, odnosno učinaka.

2.2.2. Logistička sustavna postavka

Primjena sustavnoga mišljenja daje novu osnovicu obradi logističkih problema: to je naime osnovica logističke koncepcije dok sustavsko mišljenje potječe iz biologije i odatle ga preuzima ekonomska znanost. Pod sustavom se podrazumijeva više međusobno povezanih elemenata. Bitno je cjelovito promatranje pojave kao i spoznaja da za razumijevanje cjeline nije dostatno samo razumijevanje njezinih elemenata već je potrebno i shvaćanje povezanosti između elemenata. Sustavsko je mišljenje, mišljenje u kompleksnim, umreženim vezama. Kod koordinacije elemenata, odnosno podsustava, razlikuju se glavni tipovi interakcijskih modela, a to su: slobodno povezivanje, kooperacija i ujedinjenje.³

Veze između pojedinih elemenata sustava mogu se interpretirati načelno kao i input-output relacije koje tvore strukturu odnosa, odnosno mreže nekog logističkog sustava. Posebno treba istaknuti procesni karakter tih veza kod razmjene objekata između elemenata sustava. Time se, vremenu, kao jednoj dimenziji sustava daje posebno značenje; ta dimenzija sustava razlikuje procesnu strukturu od strukture odnosa sustava. Procesna postavka unutar sustavske postavke svakako predstavlja proširenje misaonoga okvira logistike u odnosu na dosadašnje spoznaje. Budući da se sustavskim mišljenjem prvenstveno dolazi do spoznaje o odnosima između pojedinih elemenata sustava, odluka o jednom elementu može slijediti samo s motrišta njegovoga doprinosa za učinak ukupnoga sustava. Ako se to ne uvaži, dolazi do pogrešnih odluka. Znači da se utjecaj promjene u jednome logističkom podsustavu odražava na druge logističke podsustave. Isto tako, kada nastupi problem u jednome logističkom podsustavu, uzroci će se tražiti ne samo u njemu nego i u drugim logističkim podsustavima.

³ Grbavac, V.: Analiza i implementacija informatičkih sustava, Školska knjiga, Zagreb, 1991.,str.2

2.2.3. Postavka sveukupnih (totalnih) troškova

Za ovu je postavku bitno obuhvaćanje svih logističkih troškova, ali i svih logističkih učinaka. Poznati su konflikti ciljeva unutar samih troškova (kada neki troškovi padaju, moraju porasti drugi), ali i između troškova i prihoda, jer se uštede različito odražavaju na eventualne gubitke prihoda, a logistička ulaganja iznad određenih granica ne daju potrebne učinke.

Tako na primjer, sniženje transportnih troškova na osnovi većih transportnih jedinica dovodi do viših zaliha i povišenja troškova držanja zaliha, a na osnovi boljega pakiranja to sniženje uvjetovat će veće troškove pakiranja.



Slika 2. Sveukupni ili totalni troškovi poduzeća,
[6] Grbavac, V.: Analiza i implementacija informatičkih sustava

2.2.4. Postavka logističke usluge

Logistička usluga, odnosno logistički učinak, mora ispuniti određene zahtjeve. Obično je taj učinak dostavna usluga, odnosno servis isporuke, čije su komponente:

- ⊕ vrijeme dostave;
- ⊕ pouzdanost dostave;
- ⊕ karakter (svojstvo) dostave (točnost, stanje robe);
- ⊕ fleksibilnost dostave.

Logistička usluga utječe ne samo na visinu troškova, već i na visinu prodaje, ali najveći dobitak ne postiže se uz maksimalnu razinu logističke usluge. Posebno treba istaći da se logističke odluke odražavaju na troškove i ostalih područja poduzeća. Dakle, sustavno mišljenje doprinosi izbjegavanju suboptimalnih izdvojenih logističkih odluka te se na osnovi njega teži optimalnim ukupnim rješenjima. To se tiče stvarnih veza različitih logističkih podsustava. Time se u obzir uzimaju na primjer, uska grla i/ili slobodni potencijali, sinergetički efekti i drugo.



Slika 3. Učinci troškova određene logističke strukturalne odluke na druga područja poduzeća
 [6] Grbavac, V.: Analiza i implementacija informatičkih sustava

2.2.5. Postavka logističke uspješnosti

Logistički sustavi bit će uspješni (efikasni) ako se pri njihovom oblikovanju budu uzimali logistički troškovi (kao inputi) i logistički učinci, usluge (kao outputi). Dakle, postavka uspješnosti zahtijeva pri razmatranju logističkih problema kompromis između postavljenih ciljeva minimiziranja troškova i maksimiziranja usluga, učinaka.

Cilj uspješnosti ponajprije odgovara poznatom cilju proizvodnosti koji se mjeri odnosom output/input. Znači da se postavka uspješnosti treba primijeniti na tehnološku dimenziju logističkoga sustava (količine i kvalitete). Tu se razmatraju problemi kapaciteta, njihove kvalitete, pripravnosti, fleksibilnosti i slično. Ekonomska dimenzija uspješnosti logističkog sustava tiče se vrijednosti (promet, troškovi, cijene).

Znači da se logistički troškovi trebaju zaračunati logističkim učincima. No, problem je utjecaja razine i troškova logističke usluge na promet. Dakle, na ekonomskoj razini odgovara postavka uspješnosti poznatome cilju rentabilnosti koji se mjeri odnosom dobit/kapital.

Postavka uspješnosti orijentirana je tehnički i ekonomski, međutim još su u logističkom području važne socijalna i ekološka dimenzija poduzeća.

Zadovoljstvo djelatnika, njihovo dugoročno održavanje zdravlja, zaštita okoliša i drugo, bitni su kao ciljevi poduzeća u logističkom području.

3. DISTRIBUCIJA

U širem smislu raspodjele distribucija se promatra u sklopu jedinstvenoga društvenog reprodukcijuskog procesa proizvodnje, raspodjele, razmjene i potrošnje.⁴ Distribucijom, općenito, možemo označiti strujanje gospodarskih dobara između proizvođačkih i potrošačkih jedinica. U tom smislu strujanja dobara pojam distribucije pojavio se vezano uz veći interes za troškove trgovine, tridesetih godina prošlog stoljeća, kada je u velikom broju zemalja započela serija anketnih i monografskih istraživanja i teorijskih analiza na području unutrašnje trgovine.

Prema općeprihvaćenoj definiciji Međunarodne trgovinske komore, predloženoj 1947-godine, „*Distribucija je stadij koji slijedi proizvodnju dobara od momenta kada su ona komercijalizirana do njihove isporuke potrošačima. Ona obuhvaća razne aktivnosti i operacije, koje osiguravaju da se roba stavi na raspolaganje kupcima, bilo da se radi o prerađivačima ili o potrošačima, olakšavajući izbor, kupnju i upotrebu robe*“.⁵

Danas se distribucija najčešće sagledava s dva motrišta. S općegospodarskog motrišta pod distribucijom se razumijevaju sve aktivnosti, koje služe raspodjeli proizvedenih dobara potrošačima, a s aspekta pojedinačnoga gospodarskog subjekta distribucija se odnosi na sve poduzetničke odluke i radnje koje su povezane s kretanjem proizvoda do konačnoga kupca. Distribucija obuhvaća skup svih aktivnosti koje su povezane s prometanjem gospodarskih dobara između proizvođača i potrošača. Ona sadrži tako usklađeno pripremanje proizvedenih dobara prema vrsti i količini, prostoru i vremenu, da se mogu održati ili propisani dobavni rokovi ili djelotvorno što uspješnije zadovoljiti očekivanu potražnju.

Distribucija je važna jer nije dovoljno samo postojanje potražnje robe, nego je bitno i da roba određenim kanalima (distribucijski kanali) dođe do potrošača. Naime, marketing, kao metoda, predstavlja optimalnu kombinaciju tržišta, proizvoda, distribucije i komunikacija u okviru principa rentabilnosti. Osim toga, kod distribucije treba razlikovati, pored distribucijskih kanala, još i fizičku distribuciju s aktivnostima transportiranja, skladištenja, čuvanja i rukovanja.

⁴Usp. Baban, 1991., str.24; Poznato je da se u neoklasičnoj mikroekonomskoj analizi distribucija zanemarivala. Međutim, marketinški su teoretičari distribuciju i distribucijske mreže i kanale postavili u središte svoga zanimanja; stoga se smatra da je tradicija znanstvenih istraživanja na problemima distribucije stara oko 100 godina (Tipurić, 1993.,str. 43)

⁵ Šnajder, B.: Poslovna logistika, 1983., str.7

Dakle, distribucijski kanali označavaju put robe od proizvođača do potrošača, a fizička distribucija je način dostavljanja robe, skladištenja i čuvanja robe. Naime, na svome putu od proizvodnje do potrošnje roba se kreće određenim distribucijskim kanalima.

Razlika između distribucijskih kanala, kojega čine sudionici u prometu robe, i fizičke distribucije, koju čine fizički tokovi robe, može se prikazati funkcijskim karakteristikama tokova i točaka zadržavanja, koje kod kanala imaju karakteristike institucija, poduzeća, potrošača i drugih, dok se kod fizičke distribucije točke karakteriziraju njihovim funkcijskim obilježjima.

Postoji i podjela distribucijskog sustava na dva funkcijska podsustava distribucije, prema djelatnostima kojima su povezani distribucijski organi.

Prema tome postoje:

- akvizicijski distribucijski sustav;
- logistički, odnosno fizički distribucijski sustav.

Pod menadžmentom akvizicijskoga distribucijskog sustava razumijeva se menadžment distribucijskih puteva, odnosno distribucijskih kanala, a logistički distribucijski sustav usmjeren je na to da premošćuje prostor i vrijeme putem prijevoza i skladištenja i da se bavi obradom narudžbi i isporukama te logistikom nabave, odnosno kretanjem materijala. Roba se može distribuirati prolazeći različite stupnjeve proizvodnje i trgovine unutar istoga vlasništva, a da nije prodavana. S druge strane, prodaja uključuje i druge aktivnosti koje obuhvaćaju i distribuciju, ali samo kao jednu komponentu ukupnog procesa marketinga.

3.1. Pokazatelji distribucije

U marketinškoj praksi je prošireno shvaćanje distribucije, ne samo kao aktivnosti, već i kao nekog stanja, vezano uz mogućnosti dobivanja određenoga dobra na odgovarajućim prodajnim mjestima nekoga područja. Tu je distribucija interpretirana kao ciljni kriterij. U tom smislu razlikuju se:

- stupanj distribucije;
- gustoća distribucije.

Drugi se pokazatelji distribucije odnose na trgovinu na malo: njezinu razvijenost, njezine učinke i na njezinu važnost u gospodarstvu.

3.1.1. Stupanj distribucije i gustoća distribucije

Stupanj distribucije pokazuje odnos realiziranih i mogućih prodajnih mjesta koja žele proizvođači ili očekuju potrošači. Zapravo, stupnjem distribucije označava se prisutnost nekog proizvoda u trgovini, odnosno mogućnost njegove kupovine.

Gustoća distribucije pokazuje odnos mjesta ponude s brojem stanovništva ili površinom nekoga prodajnog područja.

Kao pokazatelji gustoće distribucije obično se uzimaju broj stanovnika na 1 prodavaonicu i broj prodavaonica na 1 kilometar kvadratni ukupne površine neke zemlje. Svi navedeni pokazatelji služe i kao pokazatelji razvijenosti trgovine na malo u nekoj zemlji. Osim njih, kao kvantitativni pokazatelji razvijenosti trgovine na malo u nekoj zemlji uzimaju se pokazatelji o prodajnoj površini po 1 stanovniku, a kvalitativni se pokazatelji odnose na maloprodajnu strukturu.

3.1.2. Razvijenost i učinci trgovine na malo

Kod gustoće distribucije radi se o razvijenosti trgovine na malo, mjerene brojem prodavaonica, u odnosu na broj stanovnika. No, razvijenost trgovine na malo mjeri se i prodajnom površinom po 1 stanovniku, kao kvalitetom trgovinske usluge. Učinak trgovine na malo može se ostvariti uz višu ili nižu razinu trgovinske usluge.

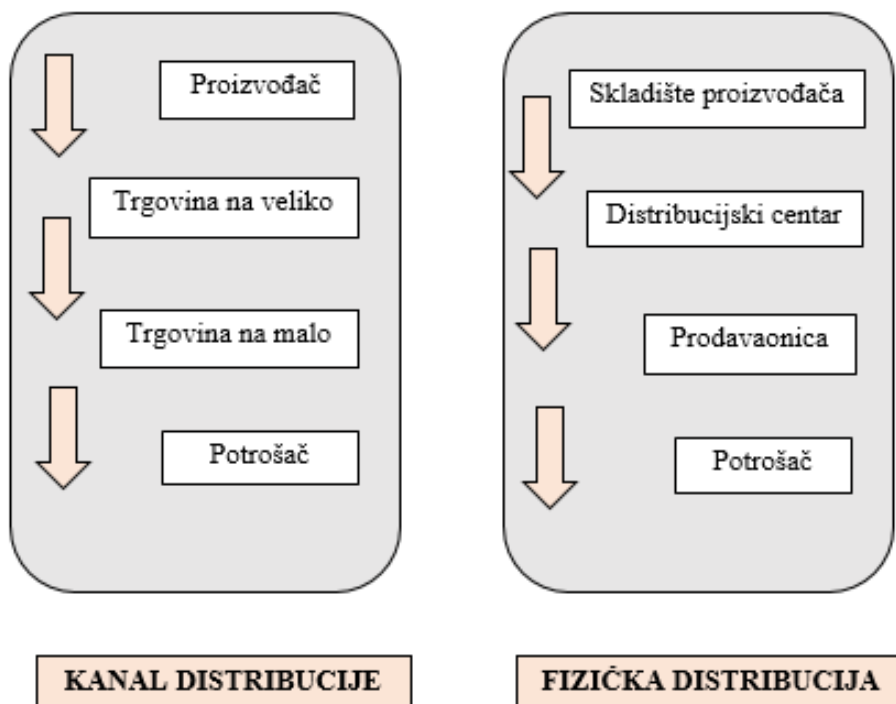
Promet trgovine na malo po 1 stanovniku odraz je kupovne snage u nekoj zemlji, ali i kvalitete ponude, odnosno razvijenosti trgovine na malo u kvalitativnom smislu. Promet trgovine na malo po 1 prodavaču označava proizvodnost rada prodavača i može biti pokazatelj racionalnosti, odnosno učinaka trgovine na malo u nekoj zemlji.

Kao pokazatelj učinaka trgovine na malo dolazi i proizvodnost prodajne površine, odnosno promet trgovine na malo po 1 metru kvadratnom prodajne površine. Taj pokazatelj proizvodnosti prodajne površine ujedno je i pokazatelj iskorištenja prodajne površine.⁶

⁶ Općenito se može reći da je proizvodnost izdašnost koja proizlazi iz tehničke funkcije (usp. Krajčević, 1996., str.284 i 288)

Bolje iskorištenje prodajne površine znači, obično, i nižu razinu trgovinske usluge. Zbog toga je taj pokazatelj, zapravo, indeks maloprodajne zasićenosti koji se upotrebljava u izboru makrolokacije prodavaonice.

3.2. Fizička distribucija i kanali distribucije



Slika 4. Kanali distribucije i fizička distribucija,

[9] Šnajder, B.: *Sistemi distribucije roba i usluga: Poslovna logistika*

3.2.1. Fizička distribucija

Fizička distribucija obuhvaća širok krug aktivnosti koje se bave djelotvornim kretanjem gotovih proizvoda od kraja proizvodne linije do potrošača, kao i kretanjem sirovina od izvora nabave do početka proizvodne linije. Troškove fizičke distribucije treba minimizirati, jer su oni presudni za rentabilnost poduzeća. Sve aktivnosti fizičke distribucije obuhvaćaju sustav dostavljanja i obrade narudžbi, upravljanja zalihama, skladištenja, manipulacije robom i prijevoz koji može biti konvencionalni i mješoviti.

Fizička distribucija također uključuje planiranje i kontrolu fizičkih tijekova robe od njezina izvora do mjesta uporabe, kako bi se uz ostvarenje profita što bolje zadovoljile potrebe kupaca odnosno potrošača. Iz takvog poimanja proizlaze i distribucijska načela u poslovanju, a ona glase: u pravo vrijeme, na pravo mjesto, u optimalnim količinama, i odgovarajućem asortimanu te uz najniže troškove.

Temeljna karakteristika fizičke distribucije jest stalan tok materijala ili proizvoda, s time da taj tok na određenim točkama doživljava zastoje. Razlog zastojima jest potreba da se roba neko vrijeme uskladišti, doradi, pakira, montira i slično.

Strateški i operativni je problem koji logistički menadžment treba riješiti da zastoji budu što kraći. To trebaju učiniti tako da se njihovo skraćenje ne odrazi na zadovoljstvo potrošača i prekomjerno povećanje troškova distribucije.

Fizička distribucija važna je poduzetnička aktivnost koja omogućuje valorizaciju materijalnih i ljudskih resursa pojedinog područja ili zemlje. Sa strategijske perspektive, fizička distribucija često ima najveći utjecaj na uspjeh poduzeća, stoga menadžeri odgovorni za distribucijsku problematiku igraju ključnu ulogu u poslovanju svakog poduzeća. Fizička je distribucija mnogo više od kamiona ili kompjutora, to je skladan i organizacijski povezan skup sredstava, opreme i ljudi. Na nju treba gledati kao na jedan kompleksan sustav s međusobno skladno povezanim dijelovima. U tom slučaju polazi se od rezultata cjelokupnog sustava, a ne njegovih pojedinih dijelova. Pri ostvarivanju distribucijskih ciljeva veliku ulogu ima informacijska tehnologija.

Upravljanje fizičkom distribucijom nedavno se proširilo na upravljanje cijelim lancem opskrbe. Upravljanje lancem opskrbe započinje prije samih aktivnosti fizičke distribucije, s namjerom da se izvrši nabava repromaterijala, a nastavlja se s efikasnim pretvaranjem tih materijala u gotove proizvode i njihovim dostavljanjem konačnim potrošačima. Radi se o tome da se izaberu bitni dobavljači i da se njim pomogne u podizanju proizvodnosti u lancu opskrbe, čime bi se postiglo ukupno sniženje troškova tvrtke.

3.2.2. Kanali distribucije

Kanalima distribucije ili marketinškim kanalima⁷ danas se smatra skup međuovisnih institucija, povezanih zajedničkim poslovnim interesom: olakšati prijenos robe i vlasništva od proizvođača do konačnog potrošača odnosno kupca.

U suvremenom poslovanju učinkovita distribucija nije moguća bez uključivanja jednog ili više posrednika. Posrednici su u pravilu visoko specijalizirane organizacije iz područja prijevoza, trgovine na malo, trgovine na veliko. Posrednik može biti agent, broker, diler, distributer, prodavač na malo, veletrgovac i preprodavač.

Uloga posrednika u kanalu ponajprije dolazi do izražaja pri obavljanju distribucijskih aktivnosti vezanih uz fizičko kretanje i čuvanje robe (transport, skladištenje, manipulacija robom, izbor lokacije skladišta, upravljanje zalihama, naručivanje robe i slično), te financirane distribucije robe, komuniciranje sudionika distribucije u razmjenskom procesu.

Koristi od posrednika u kanalu prije svega dolaze do izražaja kroz:

- ☞ smanjenje distribucijskih troškova;
- ☞ usklađenje količine i asortimana na relaciji proizvođač-potrošač;
- ☞ bolje usluge potrošačima;
- ☞ specijalizaciju pojedinih sudionika u distribucijskom kanalu.

Opstanak pojedinog posrednika u distributivnom lancu ovisi u prvom redu o njegovoj sposobnosti da organizira takvu distribuciju robe kod koje će troškovi biti niži, nego da sam proizvođač distribuira svoje proizvode. Prosječni troškovi distribucije prilikom prodaje robe preko posrednika vrlo su visoki kod malih tržišta, ali naglo opadaju ako se tržište povećava. Međutim, ako se roba prodaje izravno, odnosno bez posrednika, prosječni troškovi distribucije ne reagiraju na veličinu tržišta (broj kupaca).

⁷ Pojam „kanal marketinga“, kao kompleksniji od pojma „kanal distribucije“, počeo se rabiti nakon što su se u obzir počele uzimati serije posrednika koji sudjeluju ne samo u fizičkom toku proizvoda od proizvođača do krajnjeg korisnika, nego i posrednici koji sudjeluju u transferu vlasništva nad robom, pa i druge posredničke institucije koje sudjeluju u distribuciji vrijednosti od proizvodnje do potrošnje (Tipurić. 1993.)

Poduzeće se može odlučiti za izravni i neizravni kanal distribucije. U izravnom kanalu proizvođači neposredno prodaju robu potrošačima, a kod neizravne prodaje javljaju se posrednici.

Izravni kanal koriste poljoprivrednici, liječnici, bankari, stomatolozi, izdavači, proizvođači malih pekarskih proizvoda, slatkiša i drugih sličnih proizvoda. Kod izravnog oblika prodaje proizvođači mogu prodavati robu putem kataloga, prodajom od vrata do vrata, prodavaonica na mjestu proizvodnje, kućne prezentacije, prodajom putem pošte, telemarketinga, interneta i slično.

3.3. Distribucijski sustav

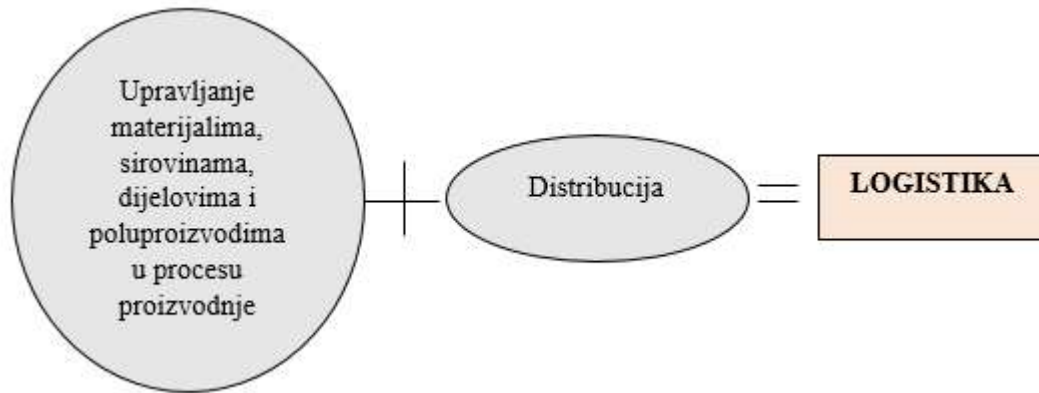
Općenito se pod sustavom razumijeva skup međusobno povezanih elemenata. Također, općenito sustav možemo definirati kao niz dijelova ili elemenata koji djeluju sa svrhom da postignu specifični cilj. Cilj sustava obično predstavlja transformaciju različitih vrsta ulaza u željeni izlaz. Kada se u okviru nekog sustava ne promatra struktura pojedinih dijelova, već samo njegovi ulazi i izlazi, tada se govori o elementima sustava. Pomoću ulaza i izlaza elementi ostvaruju međusobne veze, koje mogu biti materijalne, energetske i informacijske. U elemente sustava spadaju i kanali veza koji služe za prijenos materije, energije i informacija između aktivnih elemenata sustava.

Skup veza između elemenata sustava čini strukturu, koja zajedno s prostornom strukturom elemenata određuje određeni sustav. On se vremenom mijenja u skladu s ulazom i izlazom sustava, prema ulazu materije, energije i informacija. Najvažnije za sustavnu postavku je cjelovito promatranje, u kojem za objašnjenje cjelovitosti nije dovoljno samo objašnjenje elemenata, već je potrebno i objašnjenje odnosa između elemenata.

4. DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA

Distribucijska logistika ima dva temeljna cilja, i to:

- ☞ smanjiti distribucijske troškove;
- ☞ povećati zadovoljstvo kupaca, odnosno povećati kvalitetu distribucijskih usluga.



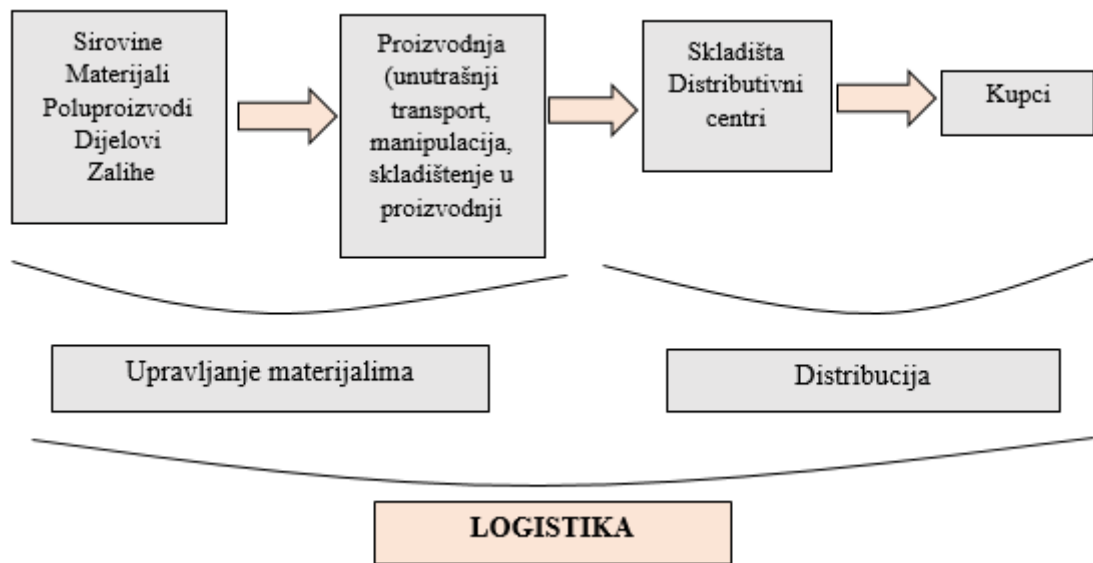
*Slika 5. Mjesto distribucije u logističkom sustavu,
[1] Šamanović, J.: Prodaja, distribucija, logistika*

Kako bi se ciljevi ostvarili, treba pri izvršavanju logističko-distribucijskih aktivnosti koristiti odgovarajuća načela kao što su:

- ☞ osigurati kvalitetu proizvoda ili usluge prema zahtjevima kupaca;
- ☞ isporučiti narudžbu na pravo mjesto;
- ☞ osigurati isporuku robe u odgovarajuće vrijeme;
- ☞ distribucijske aktivnosti obaviti uz najniže troškove.

Zadovoljstvo kupaca ovisi o stupnju ostvarenja unaprijed navedenih načela poslovanja. Postoje najmanje tri razloga zbog kojih poduzeće treba obratiti pozornost na zadovoljstvo kupaca. Prvo, zadovoljan kupac uglavnom je lojalan prodavaču te obnavlja kupnje. Drugo, pet puta je skuplje privući novog kupca nego zadržati postojećeg. Treće, kupac kojeg vlastitom pogreškom izgubimo sigurno će svoje nezadovoljstvo prenositi na druge kupce.

Distribucijska logistika je funkcija prijenosa. Ona obuhvaća sve aktivnosti koje su potrebne da se proizvodi prenesu od posljednje točke proizvodnje pa do posljednje točke u prodajnom kanalu. Stoga ona integrira sve trgovinske stupnjeve između proizvođača i konačnog preuzimača. Ona je dio ukupnoga logističkog sustava.



Slika 6. Odnos logistike i distribucije,
 [1] Šamanović, J.: Prodaja, distribucija, logistika

Razgraničenje logistike distribucije od same prodaje bila bi u tome što prodaja ima zadaću kupčeve kapacitete staviti na raspolaganje, te ih njegovati i razvijati. To je moguće temeljem tržišnih istraživanja sadašnjih potreba potencijalnih kupaca i stvaranjem koristi za kupce s pomoću marketinških instrumenata. Tako stvoreni kapaciteti kupca stalno se održavaju s pomoću odgovarajućih instrumenata marketinške politike. Osim toga, traže se i mogućnosti zadovoljavanja budućih potreba, odnosno rješavanja budućih problema kupaca na temelju novih proizvoda, tako da s tog motrišta prodavatelj preuzima i brigu da razvija buduće kapacitete kupca. Razvoj novih proizvoda povezan je s funkcijom istraživanja i razvoja u poduzeću. S druge strane logistika distribucije koristi postojeće kapacitete kupca, budući da ona stvara potrebne tijekom proizvoda, da bi ih se kupcima u materijalnom smislu učinilo raspoloživim na željeni način. Ta priprema proizvoda za kupca može biti zasnovana:

- ☞ na načelu donošenja (dobavljač šalje proizvod kupcu);
- ☞ na načelu odnošenja (kupac sam odnosi robu, odnosno kontrolira logističke aktivnosti sve do dobavljača i koristi svoju logistiku nabave).

Zadaća pripreme, koju preuzima logistika distribucije, određuje se traženim uslugama isporuke. Usluga isporuke je bitna, jer dobavljač upravo ponudom odgovarajuće usluge dostave može postići potrebne konkurentske prednosti za svoje proizvode. Baš zbog toga se logistika distribucije smatra instrumentom marketinga, i tada se upotrebljava izraz logistika marketinga ili marketinška logistika.

S tim u svezi kupca, a i službi prodaje dobavljača, zanimaju samo usluga isporuke kao output logističkog sustava i procesi koje ona sadrži, a ne i input toga logističkog sustava (kako proizvod dolazi iz proizvodnje i slično). Dakle, dok službu prodaje zanima samo ispunjenje zahtjeva na razinu logističke usluge, logistika s bavi stvaranjem logističkog sustava s pomoću kojih se ti zahtjevi mogu ispuniti. Svakako, kretanje troškova utjecat će na ispunjenje zahtjeva na razinu usluge isporuke u smislu da se vodi diferencirana politika usluga isporuke.

Objekti logistike distribucije se ne mijenjaju, osim u izuzetnim slučajevima kada se radi o dostavi kupcima kod koje se logistička usluga veže uz komplementarne usluge (primjer: proizvod se prilagođava individualnim potrebama kupca).

4.1. Ciljevi i zadaci distribucijske logistike

Glavne odluke u distribucijskoj logistici na strategijskoj razini su:

- određivanje distribucijskih kanala;
- odluka o postavljanju zastupnika ili putnika;
- određivanje lokacije skladišta;
- odluka za vlastiti ili tuđi transport;
- razmatranja „proizvesti ili nabaviti“
- odluka o najmanjoj količini narudžbe.

Dok su glavne odluke u distribucijskoj logistici na operativnoj razini:

- oblik odvijanja naloga;
- odluke o transportu robe i planiranju tura;
- logistika rezervnih dijelova (ukoliko nije ušla u strategijsku odluku).

Ovisno o podjeli rada, pojedine od ovih odluka doći će pod kontrolu logistike nabave ili logistike distribucije. Ali, isto tako u smislu marketinške koncepcije mora se u logistici distribucije ući i u probleme logistike nabave, da bi se pomoglo rješavanju problema.

Cilj fizičke distribucije je postizanje određene razine usluga isporuke, uz uvažavanje potrebnih troškova za postizanje cilja. Značajno je za mnoge firme da baš zahvaljujući usluzi isporuke postižu svoje uspjehe. Važni elementi usluga isporuke su rokovi isporuke. Oni se mogu uspoređivati prema proizvodima, prema grupama kupaca, prema zemljopisnom položaju i slično. Tako na primjer, rokovi isporuke za nekoga diskontera ili pak za strukovnu trgovinu su kraći nego rokovi isporuke za običnu trgovinu na malo, radi količina i njihova značenja kao kupaca.

Podizanje razine usluge isporuke ne bi trebalo utjecati na iznadprosječni porast troškova (zbog toga što troškovi opet snose kupci). Najveći doprinos dobitku nije nikako maksimalna razina usluga. Polazište za karakterizaciju logističke koncepcije je razmišljanje o vrijednosti i o koristima, prijentacija na kupce je isto tako bitna za sve logističke podsustave. Ta orijentacija u području poduzeća važna je zato jer je u distribuciji poduzeće neposredno vezano s kupcem. To se vidi naročito u činjenici što suradnici u nekom skladištu za isporuku često s kupcima imaju znatno više kontakata nego suradnici prodaje promatranog poduzeća. Iz orijentacije na kupce slijedi veliko značenje razmišljanja o usluzi za logistiku distribucije. Zbog toga logistika distribucije treba stalno tragati za boljim rješenjima problema kupaca.

Tu se posebni zahtjevi postavljaju zbog dvije tendencije u marketingu, a to su: proizvodnja prema zahtjevima tržišta i rastuća diferencijacija ponude prema kupcima. Obje tendencije dovode do sve većih zahtjeva na brzinu i fleksibilnost usluga.

Orijentacija na kupce ima pored naglaska na razmišljanje o uslugama za logističku sustavsku postavku još dvije posljedice: kao prvo, treba uzeti u obzir da koristi koje pruža logistika ne vode same do zadovoljenja potreba kupaca nego tek zajedno s koristima koje pružaju druga područja poduzeća. Kupac procjenjuje ukupno izvršenu narudžbu, u što ulazi ne samo perfektna usluga isporuke, nego još i perfektna kvaliteta proizvoda ili perfektno savjetovanje. Logističari distribucije moraju stoga biti partneri kupcima kao i suradnici vanjske službe. Druga posljedica sustavne postavke je potreba za kooperacijom kojom se prelaze granice poduzeća u vrijednosnom lancu za zadovoljavanje potreba kupaca.

Proizvođač, trgovina i logističko uslužno poduzeće moraju djelovati usklađeno i kooperativno, da bi kod kupaca postigli maksimalne koristi uz minimalne troškove. Ta je spoznaja dovela do zahtjeva za više kooperacije u sektoru potrošne robe. Za suradnju u kanalu distribucije bitne su funkcije koje ispunjavaju proizvođači, trgovina i logistička uslužna poduzeća na temelju svojih kompetencija.

Na temelju utvrđenih ciljeva logistike distribucije treba utvrditi njezin sustav u kojem se mogu razlikovati sljedeći elementi troškova:

☞ TS = troškovi skladišta;

☞ TT = troškovi transporta;

☞ TN = troškovi izvršavanja narudžbe;

☞ TG = troškovi gubitaka zbog obrade reklamacija i troškovi gubitaka zbog nedostatne razine usluga (izgubljene narudžbe);

☞ TP = troškovi pakiranja.

Stoga, ukupni troškovi distribucije (UTD) bit će:

$$UTD = TS + TT + TN + TG + TP.$$

Teži se minimiziranju ukupnih troškova distribucije. Isto tako, treba istaknuti da lavovski dio u ukupnim troškovima distribucije u većim slučajevima čine troškovi skladišta, troškovi držanja zaliha i transportni troškovi, dok se troškovi gubitaka teško mogu procijeniti. U razmatranju troškovne problematika, vezano uz postizanje ciljeva distribucijskog sustava, treba poznavati kretanja relativnih troškova, kako se kreću ukupni troškovi kada se smanjuje broj skladišta.

4.2. Temeljni problemi i značenje distribucijske logistike

Proizvođač je prisiljen na preispitivanje svoga sustava distribucije zbog promjena u okružju, kojima se stalno treba prilagođavati, i zbog promjena koje se moraju dogoditi u vlastitom sustavu. Stoga je potrebno pravovremeno spoznavanje izgleda i rizika na tržištu.

Promjene u okružju poduzeća tiču se ponajviše:

- ☞ rastuće mobilnosti potrošača (i kupovanja u šoping centrima, u potrošačkim tržnicama, strukovnim tržnicama) te kupovanja izvan aglomeracija, na primjer putem interneta;
- ☞ rastuće koncentracije i kooperacije na strani kupaca (npr. trgovine), radi čega proizvođači moraju stalno povisivati efikasnost distribucije;
- ☞ novih proizvoda koji uvjetuju nove zahtjeve kupaca i potrebe pomaganja kupcima (u zalihama, u savjetovanju i sl.);⁸
- ☞ novih tehnologija koje revolucioniraju fizičku i informacijsku logistiku distribucije;
- ☞ rastućih troškova energije i osoblja;
- ☞ porasta značenja sporednih usluga (npr. dostave) kod odlučivanja o kupnji.

Značenje logistike distribucije vidi se prema udjelima logističkih troškova u postotku od prometa. Iz toga se može zaključiti da se u distribuciji još nalaze znatne rezerve efikasnosti.

Distribucija je područje koje omogućuje znatno razlikovanje jednoga od drugog proizvođača, pa s toga motrišta predstavlja glavni potencijal uspjeha. Odluke distribucije su većinom dugoročne, strategijske, uvjetuju visoka ulaganja, te veliki, dijelom, utječu na imidž poduzeća. Ukoliko se neki distribucijski sustav želi održati, on se treba prilagođavati stalno mijenjajućim uvjetima okoline. Kod bitnih promjena u okolini mora se mijenjati i sama strategija distribucije.

⁸ Npr. kod prodaje PC-računala nastupit će promjena stupnja, ako se prodajna mjesta probiju s jednim obuhvatnim savjetovanjem

4.3. Distribucijska logistika i komponente marketing-miksa

Distribucijska logistika je usko vezana s ulaganjem svih komponenti marketinškog miksa na područjima proizvoda, cijena, promocije i distribucije.



Slika 7. Shematski prikaz marketing miksa,
[3] Segetlija, Z.: Distribucija

4.3.1. Politika proizvoda

Povezanost distribucijske logistike s politikom proizvoda vidi se iz svake komponente te politike: proizvodnoga programa, oblikovanja proizvoda, službe kupaca i davanja jamstava. U mnogim se strukama uočava trend proširenja proizvodnoga programa kroz nove proizvode ili kroz diferencijaciju proizvoda. Naime, logistički problemi su kompleksniji što je širi proizvodni program. To se tiče problema izvršavanja narudžbi, pakiranja i transporta, a osobito porasta skladišnih zaliha.

Diferencijacijom proizvoda moraju relativno porasti zalihe, budući da se tada smanjuje promet pojedine varijante. Isto tako, kada se radi o novom proizvodu, zalihe moraju porasti zbog toga što kod njegova uvođenja na tržište moraju dobavljači čuvati zalihe, da se ne dogodi nedostatak. U takvim slučajevima trgovina uvijek drži posebno niske zalihe, i tek daljnja potražnja je navikava na to da počne dovoljno naručivati. Osim toga, u fazi uvođenja nekog proizvoda trgovini se mora brzo dostavljati, da bi ona mogla zadovoljavati potražnju koja je usmjerena na nju.

Proizvod koji se dobro prodaje nije uvijek i proizvod koji se jednostavno kreće kroz logistički sustav. Ako je s logističkoga motrišta loše oblikovan, što znači da zahtijeva prevelika pakovanja, povećava se njegov volumen i smanjuje se gustoća transportne jedinice. To ima za posljedicu rastuće troškove rukovanja, skladištenja, transporta i pakiranja.

Prilikom oblikovanja nekoga proizvoda svakako treba razmotriti koji se problemi mogu pokazati prilikom njegove dostave pri transportu i skladištenju. Takvi problemi mogu nastati zbog njegove težine, zapremnine, oblika, lomljivosti i posebnih zahtjeva za pakiranje.

Velika prednost pri oblikovanju proizvoda bila bi standardizacija dimenzija proizvoda i time bi se olakšale zadaće pakiranja, skladištenja, pretovara i transportiranja. U svakom slučaju, slični proizvodi, koji se razlikuju prema cijenama i oblikovanju, mogu se razlikovati i prema svojim prodajnim putevima.

Ako se kao usluge kupcima traže rezervni dijelovi, tada kvaliteta usluge kupcu ovisi znatno o potpori od strane odgovarajuće logistike rezervnih dijelova. Primjerice, takve se usluge kupcima traže u industriji uredskih strojeva ili u automobilske industriji.

4.3.2. Politika cijena

Politika cijena se odnosi na politiku ugovaranja i politiku uvjeta. Dakle, u pitanju nisu samo cijene, nego i financijski savjeti i lizing. Vrlo je važna povezanost logistike distribucije s politikom cijena, dok kod međunarodnog menadžmenta posebnu ulogu ima i njezina povezanost s uvjetima financiranja. Logistika distribucije vezana je s politikom cijena prije svega stoga, što visina troškova predstavlja donju granicu prilikom oblikovanja cijena.

Dodatna logistička razmatranja troškova moraju se postaviti naročito u dva područja cjenovne politike:

- u prostornom diferenciranju cijena;
- u količinskom diferenciranju cijena.

Politika diferenciranja cijena ne može se provoditi samo na temelju razmatranja utjecaja troškova, budući da ona može biti uspješna samo pri postojanju različitih elastičnosti potražnje na ukupnom tržištu poduzeća i pri mogućem razgraničenju dijelova toga tržišta. No, razmatranja troškova su nezaobilazna, da bi se odlučilo da li su cijene poduzeća prihvatljive.

Kod količinskog diferenciranja cijena utvrđuju se količinski rabati. Dobavljač treba nastojati utvrditi optimalnu politiku rabata. Pri oblikovanju politike rabata treba u obzir uzeti čimbenike logistike distribucije. Rabatna skala utvrđuje se prema veličinama narudžbi ili količinama pošiljku u smislu da se stimulira koncentracija količina. Pri tome treba voditi računa o mogućnostima logističkoga sustava vezano uz transport, pretovar, skladištenje i pakiranje.

Kod prostornog diferenciranja cijena bitno je koliko su troškovi isporuke proizvoda sadržani u cijeni proizvoda. Ako se isporučuje franko skladište kupca, tada dobavljač snosi ukupne troškove i rizik.

Najveće koristi od takve klauzule imaju kupci koji su locirani na najvećoj udaljenosti od dobavljača, a ako je ugovoreno franko skladište dobavljača, tada troškove dopreme snose sami kupci. Dakako, kupcu je bitna cijena po kojoj on dati proizvod dobiva u svoje skladište. Pri svemu tome važno je da su ti troškovi što niži. Stoga je bitno i povezivanje različitih logističkih podsustava jednoga ili više tržišnih sudionika.

U svakom pogledu, sniženja cijena s logističkog motrišta treba ocjenjivati ako se šalje na središnje mjesto kupca, a ovaj preuzima otpremu svojim podružnicama ili tvornicama. Tada kupac mora odvagnuti troškove svoje logistike nabave u odnosu na data sniženja cijena.

4.3.3. Politika promocije/komunikacija

Promocijski splet – komunikacijski kanali odnose se na: ekonomsku propagandu (oglašavanje), osobnu prodaju, unapređenje prodaje, publicitet, javne osobe, ambalažu (u marketinškom smislu). Ulaganje svih ovih instrumenata komunikacijske politike treba prostorno i vremenski uskladiti i koordinirati s postupcima logistike distribucije, da bi se moglo zadovoljiti izazvano povećanje potražnje. Međuovisnosti nisu izražene toliko jako između logistike distribucije i mjera koje se odnose na određene proizvode, kao što se one pokazuju između logistike distribucije i oglašavanja ili pak između logistike distribucije i mjera unapređenja prodaje, odnosno osobne prodaje. To je osobito uočljivo pri postupcima utjecaja na potrošače na mjesta kupovine ili pri potpori posebnim akcijama tržišnih posrednika.

Kampanje oglašavanja se logistički moraju pratiti, s tim da se u obzir uzme i vremenski razmak između oglašavanja i promjena u prodaji. Ni najbolje izvedeno oglašavanje neće donijeti korist, ako se pokrenuta potražnja pravodobno ne zadovolji. U takvim će slučajevima ona imati čak i negativne posljedice – kupci će se okrenuti od poduzeća i izgubit će se. Isto tako, nedostatna koordinacija između logistike distribucije i oglašavanja ne znači samo izgublenu prodaju i izgubljene kupce, nego i negativno utječe na procese u poduzeću: u logistici distribucije nastat će iznenada visoki troškovi zbog izazvanih mjera s kojima se pokušava reagirati na nepredviđeno povećanje potražnje. Time se sigurno ne razvija poduzetničko raspoloženje za suradnju.

Povezanost između logistike distribucije i oglašavanja vidi se i u tome, što se u oglašavanju ističe dobra usluga dostave. Poboljšana usluga dostave s pomoću logistike distribucije može u mnogim strukama poslužiti kao najjači propagandni argument.

4.3.4. Politika distribucije

Kod politike distribucije najviše su s logistikom distribucije povezani: prodajni kanal, prodajna služba i usluga isporuke. Prodajni put i prodajna služba tvore kanal prodaje. Naime, prodaju službu ugovaranja mogu predstavljati vlastiti prodajni organi (članovi posloводства ili trgovački putnici) ili strani prodajni organi (trgovački zastupnici). Izborom prodajnog kanala u velikoj se mjeri određuje i izbor drugih instrumenata tržišne politike, budući da se time određuje koje će marketinške zadaće poduzeće provoditi samo, a koje delegirati samostalnim tržišnim partnerima.

Izborom kanala prodaje djeluje se na logistiku distribucije da opskrbljuje više ili manje prihvatnih točaka (npr. dostavlja li se proizvod izravno trgovcima na malo – prodavaonicama, kojih ima mnogo, ili se dostavlja nekolicini trgovaca na veliko).

S prodajnom službom ugovaranja je logistika distribucije najviše povezana ako suradnik te službe preuzima logističke funkcije izvršavanja narudžbi. Ako je njemu temeljem organizacije poduzeća preneseno preuzimanje narudžbi od suprotne strane i njihova dostava, tada suradnici takve službe igraju važnu ulogu na početku procesa izvršavanja narudžbi i izazivaju tok informacija. Rutinsko izvršavanje narudžbi u dnevnom poslu svakako ne spada u originalne zadaće prodajne službe, koje treba brinuti o njegovanju odnosa s postojećim kupcima i pridobivanju novih kupaca.

Usku suradnju između logistike distribucije i kanala prodaje proizlazi otuda, što se za distribuciju proizvoda jednoga proizvođača moraju međusobno usklađivati nadležne institucije. Osim toga, treba stalno razmišljati da neostvorena prodaja zbog nedostatnih zaliha, na razini trgovine na malo, znači neostvorenu prodaju za sve prethodne razine u kanalu prodaje, sve do proizvođača. Logistika distribucije može dobrom uslugom isporuke mnogo doprinijeti za smanjenje takvih nedostatnih zaliha. Nedostatne količine nekoga proizvoda zbog loše usluge isporuke mogu kod trgovca na malo utjecati na to da on prodaji tog proizvoda ubuduće više ne posvećuje dovoljno pozornosti i čak da prostor na polici proda nekome drugome.

U diskusiji o odnosima između kanala prodaje i logistike distribucije svakako još treba uzeti u obzir da se prema objektima koji se kreću u marketinškim kanalima mogu utvrditi različiti tipovi tokova. Izbor kanala distribucije razlikovat će se ovisno i o fazi u životnom ciklusu proizvoda. Dok se u fazi rasta brzorastuća potražnja zadovoljava maksimalnim stupnjem pripravnosti isporuke, a u fazi degeneracije proizvođač će se koncentrirati na manje jačih kupaca.

4.4. Glavne odluke u distribucijskoj logistici

Kao glavne odluke u distribucijskoj logistici nabrajaju se:

- ☐ izbor kanala distribucije;
- ☐ novi koncepti kanala distribucije;
- ☐ izbor zastupnika ili trgovačkog putnika;
- ☐ određivanje lokacije skladišta;
- ☐ određivanje broja skladišta na svakoj razini;
- ☐ izbor vlastitog ili tuđeg skladišta;
- ☐ izbor vlastitog ili tuđeg transporta;
- ☐ razmatranja „proizvesti ili nabaviti“;
- ☐ određivanje najmanje jedinice narudžbe;
- ☐ izbor oblika izvršavanja narudžbe;
- ☐ izbor transportnoga sredstava;
- ☐ planiranje tura;
- ☐ problemi logistike rezervnih dijelova.

4.4.1. Izbor kanala distribucije

Izbor kanala distribucije ima strategijski karakter i nije isključivo logistička zadaća, iako je usko povezan s logistikom distribucije. Izravni kanal distribucije izabrat će se ako postoji neki od navedenih uvjeta:

- ☐ ograničeni broj kupaca;
- ☐ jaka prostorna koncentracija kupaca;
- ☐ velika potreba za objašnjenjem proizvoda prilikom kupovine;
- ☐ tehnički složeni proizvodi;
- ☐ velika potreba za službom kupaca;
- ☐ stalna potražnja.

Za izbor kanala distribucije odlučujući su marketinški ciljevi ponuđača. Kada se radi o velikim poduzećima koja nude tehnički složene proizvode, izabrat će se izravni kanal distribucije, uz korištenje vlastitih regionalnih podružnica, dok će mala poduzeća koristiti školovane zastupnike. Razlozi za takve postupke mogu biti nedovoljno aktiviranje trgovine za rješavanje problema kupaca kod takvih proizvoda.

4.4.2. Novi koncepti kanala distribucije

Novi oblici kanala distribucije posljednjih su se godina jako razvili i to posebno u sektoru potrošne robe. U vezi s time novi oblici kanala distribucije vezani su uz:

- pojavu novih oblika trgovinskih centara;
- koncept „brzog odgovora“ (QR)⁹;
- koncept ECR-a;
- elektroničku maloprodaju u sklopu elektroničke razmjene.

Tvornički trgovinski centri nastaju suradnjom više proizvođača. Njihova se roba nudi bez uključivanja trgovine. Kupce trebaju privući ugostiteljski objekti, kina, kupališta ili određene zabavne priredbe. Sustav „brzog odgovora“ razvio se u SAD-u kao strategijska koncepcija da bi se skratilo protočno vrijeme u ukupnom logističkom kanalu.

Može se definirati kao partnerski sustav dostave, koji je usklađen s potražnjom svih poduzeća koja sudjeluju u nekom logističkom kanalu, koji se temelji na stalnoj razmjeni informacija.

Poznati su sustavi „brzog odgovora“ u tekstilnoj industriji. Tu se radi o sustavima razmjene informacija koji prelaze granice poduzeća i dovode do znatnog sniženja vremena reakcije i vremena isporuke. Koncepcija se može sagledati kao specifični trgovinski oblik dostave.

Koncepcija ECR-a predstavlja nastavak na sustav „brzog odgovora“ i može se prevesti kao „uspješna reakcija na potražnju kupaca“ ili „efikasna prilagodna potrebama potrošača“.

ECR je strategijska koncepcija međuorganizacijske suradnje između proizvođača, trgovaca na veliko i trgovaca na malo u kanalu distribucije. Integriranim upravljanjem na razini ukupnoga opskrbnog lanca cilj je da se povisi sposobnost reakcije na tržišne promjene, odnosno želje kupaca, a istodobno u ukupnom kanalu optimiraju asortiman, nabava robe i upravljanje zalihama, postupci oglašavanja kao i uvođenje proizvoda, tako da se snizuju troškovi u ukupnom distribucijskom sustavu.

⁹Eng. QuickResponse – sustav „brzog odgovora“

4.4.3. Izbor zastupnika ili trgovačkog putnika

Izbor zastupnika ili trgovačkog putnika može se smatrati klasičnim logističkim zadatkom koji se već dugo obrađuje. Razlike između zastupnika i trgovačkog putnika su pravne i ekonomske naravi.

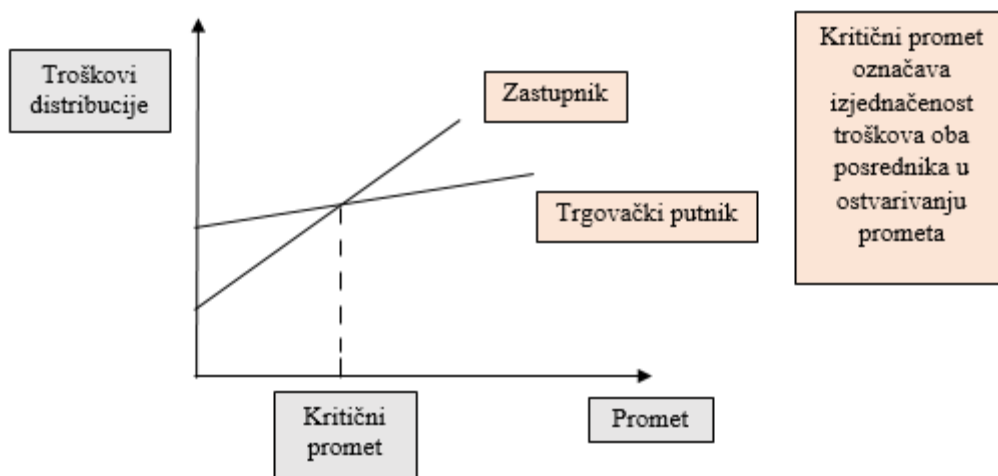
Kriterij	Trgovački putnik	Zastupnik jedne firme	Zastupnik više firmi
Ugovorna vezanost	nesamostalan, jako vezan uz nalog	samostalan, u načelu nije vezan uz nalog	u pravilu kao i zastupnik jedne firme
Radno vrijeme i aktivnost	prednost ima poduzeće, plaćanje prema prometu	slobodno oblikovanje u okviru ugovora	u pravilu kao i zastupnik jedne firme
Primanje	plaća, provizija i premija	provizija od postignutog prometa (doprinos pokriću)	u pravilu kao i zastupnik jedne firme
Dodatni troškovi	troškovi za korištenje automobila, uredski troškovi, socijalno osiguranje,..	zagarantirani dohodak	u pravilu ih nema
Karakter troškova	velikim dijelom fiksni	gotovo samo varijabilni	u pravilu varijabilni
Obrada kupaca	opsežno na temelju prosudbe vodstva prodaje	prema vlastitoj odluci o usklađivanju s prodajnom koncepcijom poduzeća	kao i kod zastupnika jedne firme, mogu nastupiti presijecanja
Kontakti s kupcima	na temelju prodajnog programa i osobnih veza	na temelju prodajnog programa i osobnih veza	mногоstrani kontakti zbog širokog proizvodnog programa različitih poduzeća
Interesni položaj	pretežno zastupa interese poduzeća	zastupa interese poduzeća i vlastite interese	zastupa pretežno svoj interes i interes svojih kupaca

Promjena prodajnih okruga	u načelu nije moguća	ide teže, samo uz dogovor zastupnika, inače otkazivanje zbog promjena	kao i kod zastupnika jedne firme
Izvješćivanje	vodstvo prodaje može ga točno propisati	moralo bi se ugovorno utanačiti	kao i kod zastupnika jedne firme
Mogućnosti zalaganja	načelno u cijelom poduzeću	samo u okvirima ugovora	s obzirom na druga zastupana poduzeća
Radni kapacitet	poduzeću je potpuno raspoloživ	poduzeće je potpuno raspoloživo	dijeli se na više poduzeća
Način rada	orijentiran na poduzeće	orijentiran na poduzeće i ma vlastiti dohodak	jako orijentiran na vlastiti dohodak
Prodajni trening	sastavnica obrazovanja i daljnjeg obrazovanja	prema ugovoru	teže moguće i to samo u okvirima ugovora
Sporedne funkcije	unapređenje prodaje, izviđenja tržišta, služba kupaca	prema ugovornim unatanačenjima	teže moguće i to samo u okvirima ugovora
Otkazivanje	kao i kod drugih namještenika	posebno regulirano, eventualno zahtjev za izjednačavanjem	kao i kod zastupnika za jednu firmu

*Tablica 1. Prikaz razlike između trgovačkog putnika i zastupnika,
[3] Segetlija, Z.: Distribucija*

Prilikom odlučivanja o uvođenju zastupnika ili trgovačkog putnika često se polazi s motrišta troškova. Pri tome treba biti poznato koliki je tada njihov udio u uspjehu prodaje i koje fiksne i proporcionalne troškove oni uzrokuju. Ako oba postižu otprilike iste prodajne rezultate, može se raditi s poznatim troškovima distribucije i uz grafičku pomoć pri odlučivanju.

Zastupnici uzrokuju obično niže fiksne troškove nego njihovi kolege koji imaju stalna zaposlenja, te im je stoga udio proporcionalnih troškova u pravilu viši, jer im veći prodajni rezultat sa sobom osigurava i višu proviziju.



Slika 8. Grafički prikaz odluke o izboru trgovačkog putnika ili zastupnika,
 [1] Šamanović, J.: Prodaja, distribucija, logistika

Uzme li se da zastupnik ili trgovački putnik jedan od drugoga jako odstupaju u pogledu ostvarenja prodaje, može se pomoću računa pokrića troškova dobiti ekonomsko ulaganje. Doprinos pokriću se proračunava kada se od prognoziranog prometa odbiju planirani troškovi distribucije. usporedbom doprinosa pokriću dobiva se prioritet za trgovačkog putnika ili zastupnika.

4.4.4. Modeli odlučivanja u logistici skladišta

U toj skupini modela najvažnije je:

- određivanje razine skladišta;
- određivanje broja skladišta na svakoj razini;
- određivanje lokacije skladišta;
- odluka o vlastitom ili tuđem skladištu.

Vezano uz određivanje razina skladišta možemo razlikovati tvorničko skladište, centralno skladište, regionalno skladište i skladište za isporuku. Tvorničko skladište nalazi se u blizini proizvodnje. U njemu se drže proizvodi koje proizvodi mjesni pogon. Ovakva skladišta služe samo za kratkoročna izjednačavanja količina. Centralna skladišta su druga skladišna razina. Njihov broj je ograničen. Ona preuzimaju ukupnu širinu asortimana poduzeća i brinu za popunjavanje zaliha daljnjih stupnjeva skladišta. Regionalna skladišta stvaraju unutar određenih prodajnih regija tampon do proizvodnje i prodajnog tržišta, putem držanja zaliha rasterećuju se skladišni stupnjevi ispred i iza njega.

Skladišta za isporuku nalaze na najnižoj razini decentralizirano u ukupnom prodajnom području. Njihova se zadaća sastoji u cijepanju količina u jedinice koje naručuju kupci i njihovoj pripremi za slanje kupcima.

Kod odluke o broju skladišta na svakoj razini treba uzeti u obzir lokacije proizvodnje, skladišne troškove, transportne troškove između lokacija proizvodnje i skladišta, troškove isporuka od kupaca i količine narudžbi i učestalost narudžbi kupaca. Problem broja skladišta ne može se reducirati samo na problem transportnih troškova, nego kod odlučivanja u obzir se mogu uzeti i drugi spomenuti kriteriji.

U ekonomici poduzeća razvili su se mnogi postupci za određivanje lokacije, odnosno lista za provjeru, koji su slični metodama vrednovanja kompliciranih matematičkih modela. Poduzeće koje proizvodi jedan proizvod traži lokaciju skladišta, s koje se kupcu može isporučivati uz minimalne troškove dok su transportni troškovi između dvije točke razine proporcionalni s transportiranim količinama i udaljenošću prema nazad. Troškovi za transport između tvornice i skladišta ne uzimaju se u obzir.

Odluka o vlastitom ili tuđem skladištu donosi se za jedno duže vrijeme. Na odluku bitno utječe čimbenik troškova, no kod odlučivanja u obzir možemo uzeti i niz drugi kriterija, kao što su:

- troškovi investicije prema kojima treba kod svake investicijske odluke provesti ekonomsko istraživanje s pomoću investicijskog računa ili analize vrijednosti i koristi;
- tekući troškovi skladišta;
- poslovni ugled (bitan jer vlastito skladište predstavlja čimbenik prestiža);
- tok informacija...

4.4.5. Vlastiti ili tuđi transport

Kod investicijskog ulaganja prosudba se daje na temelju investicijskoga računa, analize korisnost/vrijednost i načelnih razmatranja odluke proizvesti ili nabaviti. U proračunima je potrebno obuhvatiti i troškove uređenja garaža, mjesta zaustavljanja i vlastitih uređenja za tenkiranje i sličnog.

Tekući se troškovi odnose na sljedeće:

- ☐ pogonski materijal;
- ☐ gorivo, mazivo;
- ☐ troškove čuvanja;
- ☐ troškove održavanja;
- ☐ automobilske poreze;
- ☐ troškove osoblja;
- ☐ otpise vozila i građevinskih objekata;
- ☐ otpise potrošnih dijelova;
- ☐ kamate;
- ☐ troškove rizika;
- ☐ udio troškova uprave i rukovođenja.

Navedene troškove trebalo bi dobiti temeljem računa troškova prema vrstama i mjestima i dodijeliti ih pojedinim nositeljima troškova. To bi trebalo napraviti tako da se mogu usporediti s kalkulacijskom jedinicom špeditera.

Prilikom usporedbe troškova vlastitog i tuđeg transporta treba uzeti u obzir da li uključeni špediter izvodi samo transportne usluge ili i druge logističke usluge. Također se mora razmotriti imaju li postojeći suradnici tražena znanja i mogućnosti za provođenje ukupnog transporta.

Treba istražiti i u kojoj bi mjeri poduzeće bilo ovisno o trećima i kakve bi negativne posljedice time mogle nastupiti.

4.4.6. Razmatranje problema proizvesti ili nabaviti

Prilikom razmatranja problema proizvesti ili nabaviti, radi se o odlukama da li da određeni posao obavimo sami ili da uslugu tražimo od trećih. Logistička odluka proizvesti ili nabaviti razmatra se ponajprije u sklopu logistike nabave, jer se u logističkome lancu poduzeća nabava nalazi na prvome mjestu.

Problem proizvesti ili nabaviti odnosi se na sljedeća područja:

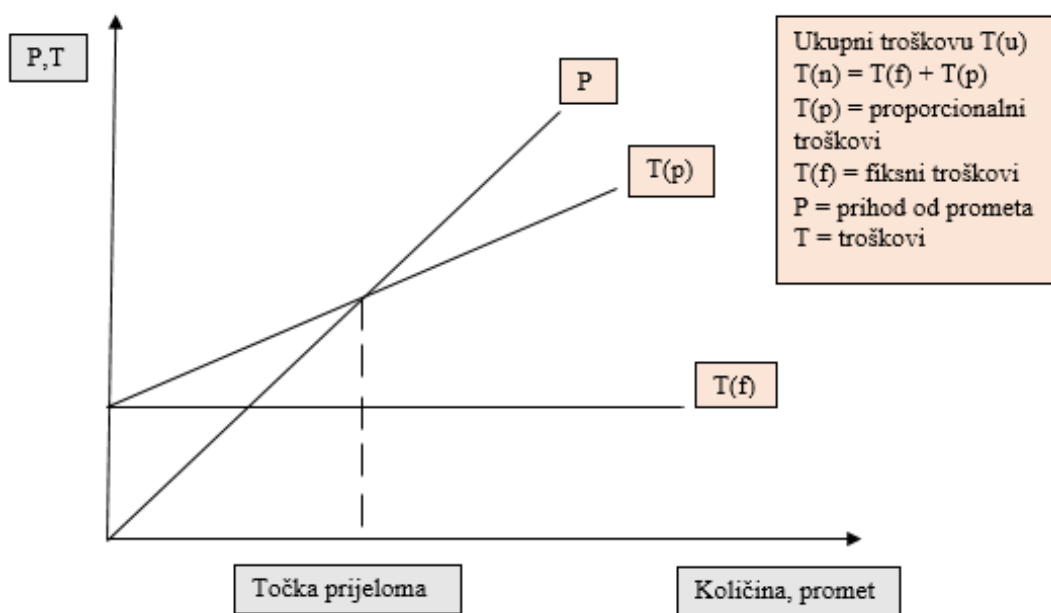
- ☐ gotovi ili nedovršeni proizvodi;
- ☐ energija;
- ☐ usluge čuvanja, reparature i održavanja;
- ☐ organizacija prodaje;

- ☞ održavanje tvornice;
- ☞ usluge organizacije i revizije;
- ☞ skladištenje;
- ☞ transport i sl.

Treba spomenuti i da se poduzeću nude kompletne logističke usluge, a kriteriji za takve odluke bili bi: troškovi, ovisnost, poslovni ugled, prestiž.

4.4.7. Najmanja količina narudžbe

Najmanja količina narudžbe može se postaviti modelom točke prijeloma, gdje se u obzir uzimaju fiksni i varijabilni troškovi i ostvarena prodaja.



Slika 9. Model analize točke prijeloma ostvarenja prometa u ovisnosti o količini prodaje,

[1] Šamanović, J.: Prodaja, distribucija, logistika

Dakle, po slici možemo razmotriti od koje logističke napore treba poduzeti da bi se pri malim narudžbama smanjili ili čak izbjegli gubici. Na primjer, mogući postupci su spajanje malih narudžbi iz istoga područja prodaje, izbor posebno povoljnih transportnih puteva, posebno prikupljanje narudžbi u skladištima, izostanak brzoga fakturiranja i slično.

Točka prijeloma može nam poslužiti za samu analizu, ali i svrhu kontrole. Točka prijeloma pokazuje pri kojem prometu, odnosno pri kojoj se količini prometa postiže pokriće troškova.

4.4.8. Izvršavanje narudžbi

Svako poduzeće razvija svoj vlastiti sustav narudžbi, koji se sastoji od više dijelova, koji uvijek trebaju ispunjavati određene zadaće. Suvremene informatičke tehnologije osiguravaju funkcioniranje sustava izvršavanja narudžbi i omogućuju djelomično ili potpuno automatizirano izvršavanje narudžbi. Da bi se postiglo izvršavanje narudžbi bez zastoja, potreban je informacijski tok koji prethodi toku materijala i dobra opskrba informacijama mjesta zaduženih za tokove materijala. Da bi ta mjesta ispunila svoje zadaće, trebaju imati potrebne i pravodobne informacije.

Polazišta za izvršavanje narudžbi su narudžbe kupaca ili interni nalozi. Narudžbe kupaca mogu do primatelja informacija stići na više načina: usmeno ili telefonski, pismeno, prijenosom na daljinu (telefon, teleprinter, računalo, Internet). Računalski prijenos narudžbi se jako promiče, jer se njime štedi vrijeme i posao i izbjegavaju mnoge greške koje nastaju pri različitim drugim tehnikama prijenosa. Narudžbe dopijevaju u skladište gdje se obavlja komisioniranje i pozicioniranje u odgovarajuće posude. Pri oblikovanju sustava izvršavanja narudžbi valja u potrebnoj mjeri uzeti u obzir da kupci žele sve kraće rokove isporuke i sve veću učestalost isporuke, jer ne žele držati zalihe.

4.4.9. Transport robe

Kod odluka vezanih uz transport robe valja spomenuti izbor transportnog sredstva i planiranje ruta. Izbor transportnog sredstva utječe na cijenu robe, točnost isporuke i na stanje robe pri njezinom dopijecu. U konačnici, izbor transportnoga sredstva utječe i na zadovoljstvo kupca te mu zato treba i dati veliko značenje.

Sustav prometa dobara s obzirom na infrastrukturu koju koristi transport može se podijeliti na: kopneni promet, zračni promet i promet po vodi, te na cestovni, željeznički, promet cjevovodima, unutarnje brodarstvo i morski promet.¹⁰

Pri izboru transportnoga sredstva u obzir trebamo uzeti pravne, infrastrukturne i troškovne kriterije te učinkovitost. Kod pravnih kriterija u obzir treba uzeti zakonsku regulativu pojedinog prometnog sustava, zabrane vožnje u određeno vrijeme, zakonske propise o zaštiti okoline, propise o prijevozu opasnih tvari i sl.

Za izbor transportnih sredstava bitna je infrastruktura i njezini čimbenici (cestovna i željeznička mreža, položaj i lokacija, stavovi i stanovništvo, industrijska politika).

¹⁰Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2002., str.208-223

Kod kriterija troškova u obzir treba uzeti troškove prijevoza tereta, dodatne transportne troškove, troškove rukovanja, konvencionalne kazne kod nepridržavanja rokova dobave, troškove nastalog gubitka na imidžu, a kod kriterija učinkovitosti bitna je tehnička pogodnost transportnoga sredstva, pouzdanost, vrijeme transporta, učestalost transporta, fleksibilnost i drugi. Za poduzeće koje svoje proizvode šalje na veći broj skladišta ili kupaca potrebno je planirati ture. Osnovni problem planiranja tura sadrži dva djelomična problema, ali se mogu javiti i drugi problemi koji otežavaju planiranje. Plan tura slijedi ciljeve, a to su: minimiziranje transportnih puteva, minimiziranje vremena transporta, minimiziranje proporcionalnih troškova te minimiziranje broja vozila.

4.4.10. Logistika rezervnih dijelova

Logistika rezervnih dijelova spada u logistiku postkupovne faze, koja sve više dobiva na značenju. Mnoga poduzeća su uvidjela da kontakt s kupcima u postkupovnoj fazi jako doprinosi zadovoljstvu kupaca. Najvažnije kontakte nakon dostave kupcu ostvaruje služba kupaca, vezano uz slanje rezervnih dijelova. Rezervni dijelovi su dijelovi, grupe i potpuni proizvodi koji su određeni time da nadomještaju oštećene, istrošene i manjkajuće dijelove, grupe ili proizvode.

Rezervni se dijelovi upotrebljavaju ili od strane suradnika proizvođača sa svrhom dovođenja proizvoda u ispravno stanje kod kupaca, ili ih kupci traže neposredno ili preko trećih (obrtnici, trgovina).

Postoje i problemska područja logistike rezervnih dijelova, a to su:

- ☞ držanje zaliha;
- ☞ izvršavanje narudžbi;
- ☞ transport.

Držanje zaliha ovisno je o potrebi za rezervnim dijelovima, a nju treba prognozirati. Potreba za rezervnim dijelom određuje se drukčije nego potreba materijala za proizvodnju primarnih proizvoda. Izvršavanje narudžbi dobiva, zbog traženih pošiljaka, posebno značenje. Na izvršavanje narudžbi mora se transport rezervnih dijelova priključiti bez zadržavanja. Izbor transportnih sredstava dobiva to veće značenje što su brže narudžbe. Pri transportu rezervnih dijelova dominiraju iznimno načelna razmatranja troškova. Izborom najbržeg nositelja prometa može se odlučiti o kvaliteti odnosa dobavljača i kupaca, pa čak i postojanje daljnjih odnosa može ovisiti o tome.

5. ORGANIZACIJA DISTRIBUCIJSKE LOGISTIKE U PODUZEĆU

Suvremena organizacija poduzeća kreće se u smjeru specijalizacije i diferencijacije organizacijskih struktura koje se provode na temelju specifičnosti poslova i zadataka poduzeća. Ona usklađuje sve potencijale poduzeća, odnosno sve materijalne i kadrovske resurse koje usmjerava unaprijed određenom cilju. Pošto se ciljevi neprestano mijenjaju tijekom poslovanja poduzeća, organizacijska je struktura podložna stalnim promjenama.

Područje logističke potencijalne odgovornosti jako je široko, a mogućnost da se poduzmu izravne logističke akcije je ograničena. To predstavlja temeljni organizacijski problem. Nije jednostavno sagraditi i voditi integrirani sustav logističkog menadžmenta, koji obuhvaća više djelatnosti u kojima se isprepliću ekonomski i tehnički problemi.

Potreba za projektiranjem organizacije logistike uvjetovana je rastom i razvojem poduzeća te složenošću njegove unutrašnje strukture i potrebom rješavanja složenih logističkih problema uvjetovanih globalizacijom tržišta. Optimalna organizacija logističkog sustava minimizira troškove i povećava kvalitetu logističkih usluga.

5.1. Modeli organiziranja logističko-distribucijskog sustava

Logistički poslovi mogu se izvršavati u sklopu organizacijske strukture poduzeća ili povjeriti na izvršavanje specijaliziranim distribucijskim poduzećima.

Organizacija izvršavanja logističkih poslova i zadataka, u okviru poduzeća, najčešće se provodi u većim poduzećima, kod kojih su oni nazočni u tolikoj mjeri da se isplati organizirati vlastitu logističku službu.

Ukoliko je manji obim logističkih poslova, nema potrebe za organizacijom poslovne logistike i distribucije unutar poduzeća, jer je racionalnije logističko-distribucijske poslove povjeriti na izvršavanje specijaliziranim distribucijskim poduzećima.

5.2. Izvršavanje logističkih i distribucijskih poslova izvan poduzeća

Povjeravanje poslova logistike vanjskim specijaliziranim distribucijskim poduzećima opravdano je u manjim i srednjim, a samo ponekad i velikim poduzećima.

Specijalizirana distribucijska poduzeća opremljena su potrebnim sredstvima (skladišta, vozni park) te imaju odgovarajuće kadrove (menadžere za prijevoz i skladištenje robe) za izvršavanje logističkih zadataka.

Logističke usluge koje mogu pružiti specijalizirana distribucijska poduzeća variraju od transporta do potpune distribucije, uključujući usluge utovara, istovara, pretovara, prikupljanje narudžbi, kućne dostave, pakiranje robe, menadžmenta, uskladištenje robe, upravljanja i kontrole zaliha. Prebacivanjem logističkih poslova na izvršavanje izvan poduzeća ima niz prednosti.

Proizvođaču i trgovcu omogućuje se da više pozornosti posvete osnovnoj djelatnosti te da ostvare razne druge koristi. Koristi od povjeravanja logističkih poslova specijaliziranim distribucijskim poduzećima uglavnom se očituje kroz uštede u troškovima transporta i skladištenja, veću kvalitetu logističkih usluga i manje organizacijske probleme (manja su kompetencijska križanja između različitih organizacijskih jedinica). Činjenica je da distribucijska poduzeća mogu bolje od proizvodnog i trgovinskog poduzeća koristiti kapacitete transportnih sredstava i smanjiti broj skladišta u distribucijskih mreži, pa su time i troškovi transporta i skladištenja niži. Osim toga, takva poduzeća mogu brže i kvalitetnije obaviti distribuciju jer su bolje tehnički opremljena i imaju kvalitetnije kadrove.

Tako, primjerice, ako je neko poduzeće orijentirano na izvoz u prekmorske zemlje, uputno je za poslove logistike angažirati specijalizirano distribucijsko poduzeće koje će uz pošiljku robe dotičnog poduzeća uključiti i robe drugih poduzeća, pa će kroz bolje korištenje brodskih kapaciteta smanjiti troškove prijevoza. Osim toga, njihovo bolje poznavanje transportnog puta, carinskih i drugih administrativnih propisa i prilika u pojedinim lukama i terminalima pretpostavke su za učinkovitije obavljanje logističkih poslova i zadataka.

U Europskoj uniji i SAD-u u posljednje vrijeme sve više tvrtki sklapa logističke ugovore sa specijaliziranim distribucijskim poduzećima. Prema istraživanjima, u posljednje vrijeme smanjuje se udio kompanija koje nemaju stalne logističke ugovore.

Pri oblikovanju posredničkog odnosa između specijaliziranoga distribucijskog poduzeća kao posrednika u distribuciji robe i korisnika logističke usluge mogući su sljedeći odnosi:

- ☞ posrednik otkupi (ukoliko je financijski sposoban) kompletan distribucijski sustav proizvođača (prijevozna sredstva, skladišta, opremu i veći dio radne snage), pa s njim sklopi ugovor o izvršavanju svih ili dijela logističkih poslova;
- ☞ zajednička poslovna ulaganja između proizvođača i specijalizirane distribucijske tvrtke. Na taj način proizvođač kao korisnik postaje suvlasnik u specijaliziranoj distribucijskoj korporaciji i zadržava utjecaj i kontrolu nad logističkim operacijama, a distribucijska tvrtka osigurava posao na duže vrijeme;

- ☞ korisnik logističkih usluga sklopi menadžerski ugovor za obavljanje logističkih poslova s logističkim specijalistima. Kod tog modela korisnik ostaje vlasnik postojeće imovine i istodobno zadržava utjecaj i kontrolu nad logističkim aktivnostima;
- ☞ slobodno ugovaranje logističkih usluga na tržištu između proizvođačkih i specijaliziranih distribucijskih tvrtki.

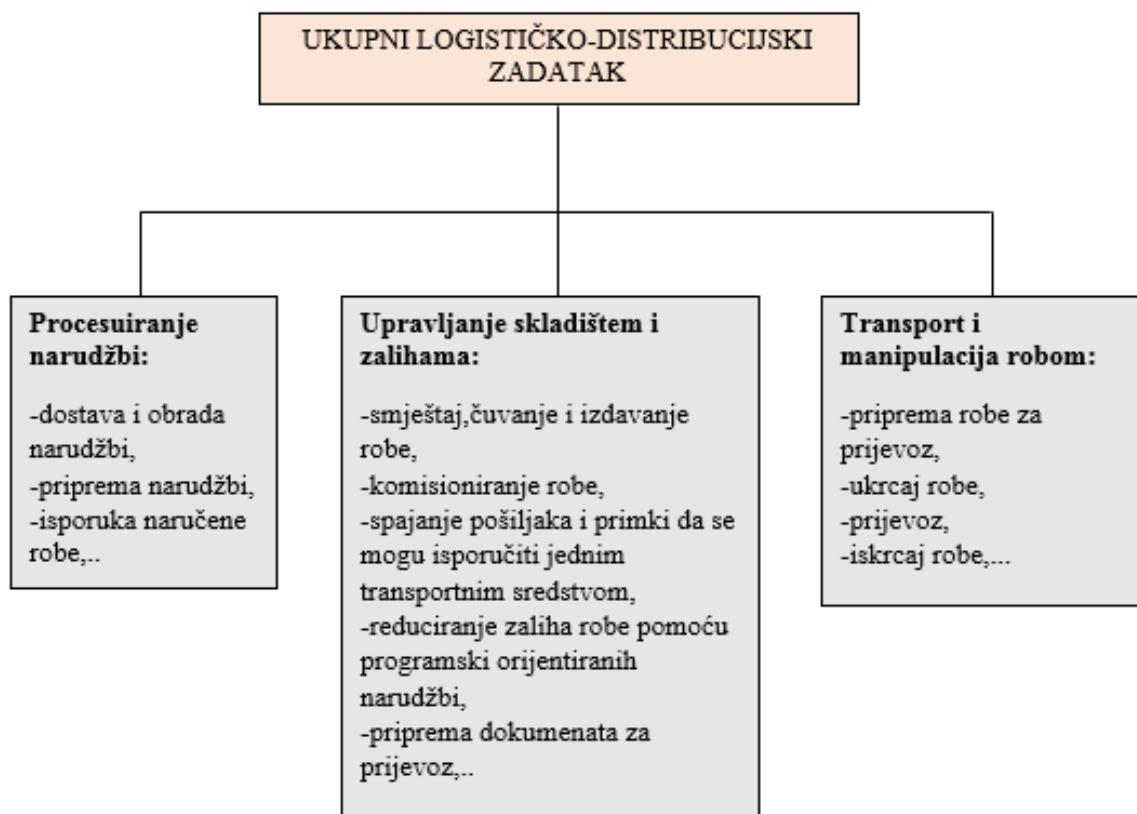
5.3. Organizacija logistike i distribucije unutar poduzeća

Svaki pristup organizaciji poslovnog sustava, kao cjelini, i pojedinim funkcijama, koje su dijelovi tog sustava, treba početi od strukture radnog zadatka i potrebnih ljudskih i materijalnih resursa angažiranih u poslovnom procesu. Postupak oblikovanja organizacijske logistike provodi se tako što se raščlani ukupni logistički zadatak na pojedinačne zadatke te se oni uz uspostavu mehanizma koordinacije povjeravaju na izvršavanje posebnim organizacijskim jedinicama ili pojedincima¹¹.

U tom smislu potrebno je:

- ☞ odrediti logističke poslove i zadatke koji su nužni za ostvarivanje zacrtanih ciljeva i planova;
- ☞ grupirati poslove i zadatke u jedinstvene cjeline u kojima će se moći uspješno obavljati cjeloviti zadatak poduzeća;
- ☞ odrediti izvršitelje i sredstva za provedbu zacrtanih planova.

¹¹Šamanović, J.: Prodaja, distribucija, logistika, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Spli, 2009, str.442.-444.



Slika 10. Skupine poslova i zadataka kojima se ostvaruju logistički ciljevi,

[1] Šamanović, J.: *Prodaja, distribucija, logistika*

Pri modeliranju organizacije logistike i distribucije treba imati u vidu:

☞ da logistički poslovi obuhvaćaju više različitih vrsta aktivnosti koje u pravilu obavlja veći broj izvršitelja u različitom vremenu trajanja (satima, danima i drugo), što predstavlja problem za organizaciju njihova izvršavanja;

☞ da se organizacijskim rješenjima ostvare logističke usluge standardne kvalitete uz minimalne troškove.

U većim poduzećima ima tisuće različitih logističkih poslova i zadataka. Zbog različite složenosti i trajanja pojedinih logističkih zadataka njihovu grupiranju i davanju na izvršenje treba posvetiti veliku pozornost.

Tako, primjerice, ukoliko neki logistički zadatak obuhvaća više različitih tipova aktivnosti, zaposlenik se mora dobro potruditi da ga odradi (npr. izvoz u stranu zemlju).

Obrnuto, ako je posao previše jednostavan i često se ponavlja, izvršitelju će stvarati dosadu i nezadovoljstvo (npr. količinska kontrola pristigle robe).

Zato se pri kreiranju organizacijskog modela moraju osigurati nužne komunikacijske veze i koordinacija između pojedinih izvršitelja, eliminirati preklapanja u izvršavanju poslova i zadataka te stvoriti uvjeti u kojima će rad djelatnicima činiti zadovoljstvo.

Model organizacije nekog poduzeća, pa tako i logistike, uvjetovan je složenošću unutarnje strukture, potrebom rješavanja organizacijskih problema i složenošću uvjeta u kojima poduzeće funkcionira.

Mjesto logistike u organizacijskoj strukturi poduzeća i njezina unutrašnja organizacija ovisi o više činitelja među kojima su:

- veličina poduzeća i razmještaj pojedinih pogona poduzeća;
- organizacijska struktura poduzeća;
- asortiman i veličina pojedinih narudžbi;
- struktura i broj kupaca;
- tehnička opremljenost poduzeća za izvršavanje logističkih i distribucijskih zadataka (prijevozna sredstva, palete, kontejneri, uređaji za prijenos robe i obradu podataka);
- logistički programi, tehnike rada i odlučivanja, redovitost naručivanja, sustav planiranja, poslovna politika...

Temeljni zadatak logistike je upravljanje tokovima dobara i za to potrebnim informacijama u procesima distribucije.

U sklopu toga općeg zadatka izdvaja se niz različitih logističkih poslova i zadataka, koji u organizacijskom smislu mogu biti decentralizirani po pojedinim službama poduzeća, centralizirani u sklopu jedne od klasičnih službi poduzeća ili se može koristiti centralizacije i decentralizacije.

6. DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA I POSLOVANJE PODUZEĆA KONZUM D.D.

6.1. Osnovni podaci o poduzeću Konzum d.d.

Konzum je danas vodeći nacionalni maloprodajni lanac sa više od sedamsto prodavaonica koji zapošljava više od dvanaest tisuća djelatnika. Poslovanje kompanije se odvija unutar Agrokor koncerna. Agrokor je od svog nastanka 1976. godine i tvrtke za proizvodnju cvijeća i cvjetnih sadnica rastao sa pedeset zaposlenih do današnjeg koncerna i gotovo četrdeset tisuća zaposlenika.

Konzum je prvu prodavaonicu otvorio još 1957. u Zagrebu. Udruživanjem četiri trgovačka poduzeća 1970. (Črnomerec, Konzum, Moslavka i Slavonija) nastaje Unikonzum koji 1992. postaje dioničkim društvom. U srpnju 1994. Agrokor postaje većinski vlasnik tvrtke. U godini koja slijedi mijenja se ime u Konzum, dolazi do restrukturiranja poslovanja, modernizacije prodavaonica te se otvara prvi Super Konzum (prvi supermarket po zapadnoeuropskim standardima u Hrvatskoj). Do 2000. godine maloprodajno poslovanje se širi po cijeloj Hrvatskoj, a u Zagrebu se otvara najveći logističko- distribucijski centar u ovom dijelu Europe. Danas se maloprodajno poslovanje sa kupcima odvija u preko 570 prodavaonica od kojih razlikujemo tri tipa: male prodavaonice u susjedstvu, maxi format predviđen za tjedne kupovine i Super Konzum veliki hipermarketi. Veleprodajno djelatnost se realizira kroz 20 veleprodajnih centara. Važno je napomenuti da je Konzum implementirao i certificirao HACCP sustav u svim Super Konzum maloprodajnim objektima te kod svih Velpro veleprodajnih centara.



Slika 11. Izgled trgovine Konzum u Varaždinu,

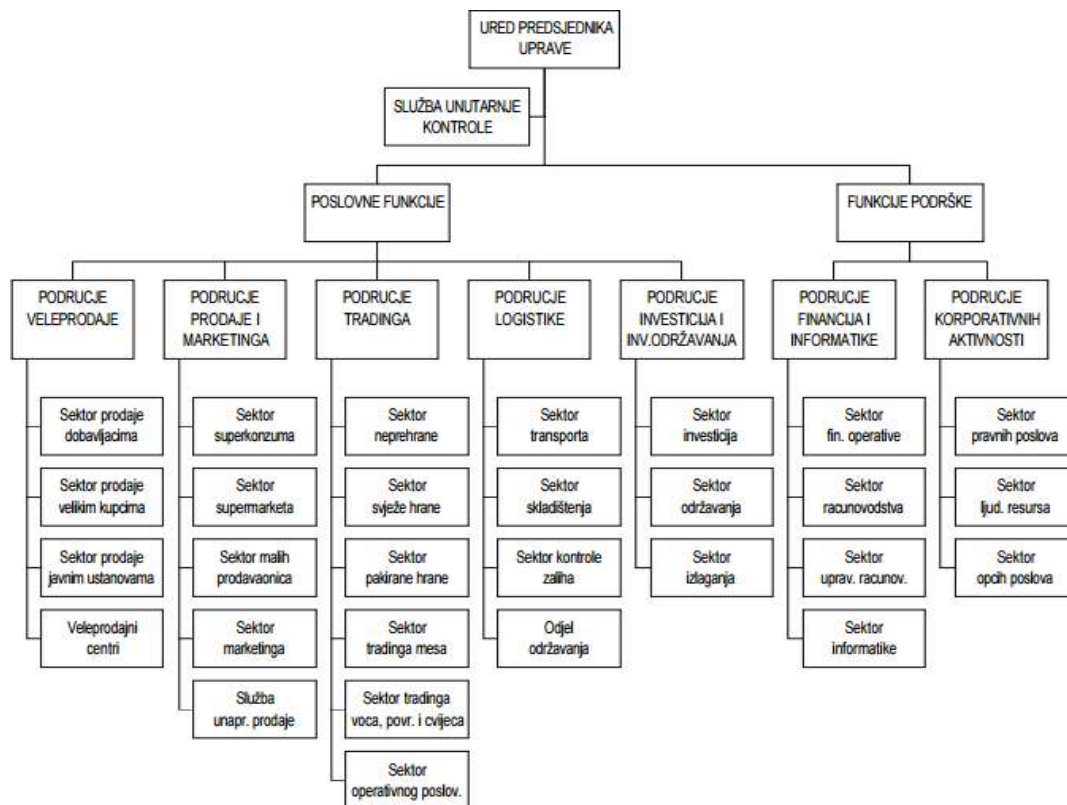
[8] Konzum d.d.: Pravilnik o radu

6.2. Organizacijska struktura poduzeća Konzum d.d.

Poduzeće Konzum d. d. ima mješovitu organizacijsku strukturu. Na samom vrhu se nalazi Ured predsjednika uprave odnosno direktora društva koji upravlja sveukupnom organizacijom. Direktor društva vodi poslove i organizira rad preko područja društva. Proces rada unutar područja obavlja se u radnim (sektori, službe, odjeli) i poslovnim jedinicama (prodavaonice, skladišta, veleprodajni centri) prema organizacijskoj shemi odnosno po radnim mjestima. Poslovanje se dijeli na poslovne funkcije i na funkcije podrške odnosno na poslovna područja i područja društva.

Važno je napomenuti da su poslovna područja unutar tvrtke usmjerena na svoj dio organizacijskog zadatka dok su službe i operacije unutar samih područja zajedničke za cijelu organizaciju.

Poduzeće Konzum d. d. je uz ured predsjednika uprave podijeljeno na sljedeće organizacijske cjeline: poslovno područje maloprodaje i marketinga, poslovno područje veleprodaje i distribucije, poslovno područje tradinga i category managementa, poslovno područje logistike (sektor transporta, sektor skladištenja, sektor upravljanja zalihama, služba planiranja), poslovno područje investicija, područje financija, područje pravnih i imovinskih poslova, područje informatike, područje ljudskih resursa, područje općih poslova, područje kontrolinga i područje posebnih kanala prodaje.



Slika 12. Organizacijska shema društva,

[8] Konzum d.d.: Pravilnik o radu

6.3. Tijek organizacijskog procesa

Organizacijska struktura poduzeća Konzum je postavljena odozgo prema dolje gdje najvišu funkciju ima ured predsjednika uprave koji upravlja i koordinira područjima organizacije. Ukupni zadatak je raščlanjen na pojedina područja. Rad poslovnog područja maloprodaje i marketinga je usmjeren na Konzum-ovu maloprodaju odnosno poslovanje vezano za prodaju robe (na malo) u Konzum prodavaonicama. Sektor marketinga unutar područja se bavi promocijom na nivou cijele organizacije. Poslovanje unutar poslovnog područja veleprodaje i distribucije se bavi prodajom robe na veliko putem veleprodajnih centara svojim kupcima i partnerima.

Temeljna funkcija Poslovnog područja tradinga i category menedžmenta je nabava robe za potrebe prodaje (maloprodaje i veleprodaje). Područje je podijeljeno u sektore s obzirom na asortiman robe, a osim funkcije nabave i odnosa sa dobavljačima brinu o standardima i svim operacijama vezanim za robu- artikle (načini čuvanja i manipulacije, izlaganja, formiranje cijena, označavanje itd.) unutar organizacije. Unutar poslovnog područja logistike se planira i upravlja zalihama roba.

Logističke operacije se odvijaju unutar logističko-distributivnih centara i skladišta (uvozna, otkupna, tranzitna itd.) sa zadatkom optimalizacije robnih zaliha i njihovom efikasnom distribucijom do prodajnih mjesta (maloprodajnih prodavaonica i veleprodajnih centara). Poslovno područje investicija je zaduženo za osiguranje adekvatnih organizacijskih sredstava za rad. Ona se osiguravaju projektiranjem, novim ulaganjima kao i zakupima. Unutar područja financija se vode sve računovodstvene operacije, evidencije i podaci. Zadatak ovog područja je efikasno raspolaganje novčanim kapitalom društva. Područje pravnih i imovinskih poslova brine da se svi poslovni procesi organizacije odvijaju u skladu sa pravo-zakonskom regulativom dok područje informatike pruža informatičku podršku poslovanju. Kadrovska funkcija poduzeća se realizira unutar područja ljudskih resursa. Unutar ovoga područja se obavljaju poslovi i aktivnosti vezane za menedžment ljudskih resursa. Područje općih poslova je zaduženo za takozvane izvan proizvodne funkcije poduzeća. Poslovanje unutar ovoga područja se odvija na način da osigurava svu potrebnu nadgradnju za osnovne funkcije poduzeća.

Područje kontrolinga se sastoji od službi koje imaju zadatak internog kontroliranja poslovanja poduzeća, otkrivanja i ispravljanja nedostataka u poslovanju s obzirom na postavljene propise i procedure rada. Područje posebnih kanala prodaje je zaduženo za nabavu i prodaju nestandardizirane robe i asortimana unutar poduzeća, a koje se ne odvija kroz kanale maloprodaje i veleprodaje (npr. trgovina pšenicom itd.).

Poslovna područja su kao i poduzeće hijerarhijski strukturirana piramidalno na način da svakim područjem upravlja direktor područja. Ti direktori ujedno predstavljaju top menadžment tvrtke. Daljnje grananje kroz sektore i službe je koncipirano na isti način, odnosno po principu da je na čelu svake organizacijske jedinice osoba koja rukovodi ostalima. Koordinacija među njima je regulirana kroz interni pravilnik o radu te pravila i procedure rada. Pravilnikom o radu su unutar poduzeća uređeni radni odnosi (zasnivanje radnog odnosa, radno vrijeme i njegov raspored, odmori i dopusti, plaće i ostala primanja, zabrana natjecanja, prestanak radnog odnosa), organizacija rada te druga pitanja važna za radnike i ostvarivanje prava i obveza iz radnog odnosa. Pravila i procedure reguliraju načine na koji se izvršavaju pojedinačni zadaci.¹²

6.4. Podjela poslova i operacija unutar poduzeća Konzum d.d.

Procesi unutar Konzum-ove veleprodajne djelatnosti su brojni, složeni i čini ih širok spektar aktivnosti. Ova analiza će se koncentrirati na problematiku u tijeku operacijskih procesa u centrima.

Proizvodi se u centru zaprimaju na njegovom ulazu. Sam proces se sastoji od istovara, pregleda, skeniranja robe, ovjere dokumenata i pripreme robe za skladištenje odnosno za slaganje na police ili regale. Zaprimanje olakšava korištenje skenera koji prepoznaje bar-kod 44 artikla i povezuje ga sa internim šiframa. Eliminacijom pojedinih artikala, može doći do situacije zaprimanja artikala koje sistem dalje ne može prosljeđivati za prodaju (skener prepoznaje proizvod ali ne i promjene u sustavu). Sustavni pregled robe prema svim važećim procedurama uključujući HACCP sustav je nemoguć kod zaprimanja velikih pošiljki jer se radi kontrola uzorka. Kontrola cijele isporuke po standardima bi zakočila prijem robe. Istovar robe sa Konzum-ovih skladišta se u sezoni odvija noću bez prisustva kontrolora (dostavljači sa vlastitim šiframa otvaraju prostor za prijem robe), a kontrola se vrši ujutro što onemogućuje eliminaciju neispravne robe već samo naknadnu reklamaciju.

Kod povećanja obima posla evidentirana je preopterećenost kadrova koja vodi vremenskom produljenju samih operacija te greškama kod zaprimanja. Problemi vezani za administraciju u centrima se najviše tiču nepotpune dokumentacije dobavljača ili kupaca, sporosti, opterećenosti informatičkih veza ili softvera, nepovezanosti centralnih podataka sa terminalima u centrima.

¹² Konzum d.d.: Pravilnik o radu, Zagreb,2002.

Nabavu robe vrše voditelji odjela nabave putem automatske narudžbe ili u kontaktu sa prodajnim predstavnicima proizvođača- dobavljača. Asortiman je za centar ugovoren centralno u Zagrebu. Zadatak djelatnika ovih odjela je da robu zaprimljenu na ulazu pozicioniraju na za to predviđenim odjelima, regalima, policama prema predviđenim planogramima (pozicija na polici, broj lica) standardima (FIFO metoda, istaknute cijene), deklaracijama (temperaturni režimi). Također imaju zadatak održavanja odjela te prijenos informacija prema kupcima i prodavačima. Najveći problem ovih odjela je adekvatno upravljanje zalihama. Glavni nedostatak automatske narudžbe je što računa sa prethodnim periodima i preobuhvatna je, što korisnicima zadaje probleme.

Problemi rada određenih odjela se očituju u zbrinjavanju neadekvatne robe za prodaju (kaliranje, truljenje, oštećenje, istek roka itd.). S jedne strane ovakva roba se treba tretirati kroz otpise i povrate, a s druge strane kategorija troškova priznaje određene stope otpisa ili ugovorene povrate iznad kojih su zadužene odgovorne osobe. Ovakvim tretmanom se voditelji odjeli ograničavaju u količini zalihe pa je češći nedostatak proizvoda za prodaju.

Odjel skladišta, koji je zadužen za tekuće održavanje je suočen sa problemima održavanja kod centara koji se nalaze u starijim objektima.

Sredstva namijenjena za tekuće održavanje su često nedostatna kod učestalih, ili većih kvarova, odnosno popravaka vezanih za opremu ili infrastrukturu. Troškovi većih kvarova opterećuju i poslovanje jer ugrožavaju planiranu rentabilnost.

6.5. Dostava i obrada narudžbi

Obrada narudžbi kupaca je vrlo važna za pravilno funkcioniranje cijelog sustava distribucije. Ona počinje zaprimanjem narudžbi od kupaca (telefon, fax., mail, web), a završava isporukom proizvoda.

Komisionari robe prikupljaju robu prema pristiglim narudžbama za isporuku tj. fakturiranje na blagajnama i transport prema kupcu. Problemi koje nailazimo su nedostatak adekvatnih hodograma koji bi smanjili hod komisionara po centru, točnije ponavljanja hoda i šetnje u potrazi za artiklima sa narudžbe. Unos narudžbi u aplikaciju koja preslaguje artikle na listu za kupljenje prema rasporedu artikala u centru je spor.

Razlozi za to je brojnost i sličnost artikala (npr. u sistemu imamo istovrsne artikle koji se različito zovu- mliječna čokolada, čokolada od mlijeka, kraš mliječna čokolada itd.). Uz brojnost šifri artikala (8 znamenki) ovi nazivi onemogućuju jednostavno pretraživanje. Drugi problem je vezan za nedostatak komunikacije prema kupcima i prodavačima vezano za narudžbe.

Konkretno nedostaje povratna informacija vezana za artikle koji nedostaju za isporuku u smislu zamjene artikala, ili informacije o njihovoj dostupnosti. Time se direktno gubi prodaja, a i povjerenje kupca. Treći detektirani problem kod obrade narudžbi je nemogućnost određivanja efikasnosti djelatnika koji prikupljaju narudžbe. Primjer za to su velike isporuke robe sa jednog odjela koje se relativno brzo skupljaju i usitnjene narudžbe sa više odjela manje financijske vrijednosti za čije skupljanje je potreban mnogo veći vremenski period.

Roba se fakturira kupcima na blagajnama centra gdje se ujedno i odvija izlaz robe odnosno pakiranje robe za transport. Roba se sortira, pregledava, broji i skenira na blagajni. Ona za otpremu se priprema i pakira za transportiranje. Probleme u ovom odjelu uzrokuje usitnjavanje narudžbi, neposredan kontakt sa kupcima (kupcima se žuri pa ubrzavaju djelatnike ili ih usporavaju razgovorima), informatički problemi (usporeno povezivanje sa serverom ili bazom podataka), umor, dekoncentracija djelatnika.

Rad gotovinske blagajne je opterećen prilikom povećanja prodaje u centru kada nastaju gužve zbog kupaca koji nastoje realizirati kupnju u što kraćem roku, a operacije sa računima i novcem to ne dopuštaju.

Odjel transporta ima zadatak isporuke proizvoda na dostavna mjesta, unutar roka od 24 sata od prijema narudžbe na način koji je ugovoren sa kupcem. Djelatnici ovog odjela su u izravnom kontaktu i sa kupcima i sa operacijama u centru te imaju i ulogu posrednika i regulatora odnosa što nije predviđeno njihovom sistematizacijom.

Sa aspekta rukovoditeljske pozicije centra i identificiranog problema vezanog za materijalnu odgovornost, ostali se problemi mogu svesti na one vezane za mehanizme upravljanja i koordinacije. Ovi problemi se očituju kroz nemogućnost upravljanja količinom podataka i ljudi unutar predviđenog radnog vremena. Za koordinaciju, upravljanje i kontroliranje u sistemu se pristupa definiranju novih procedura i podataka vezanih za poslovanje dok bi s obzirom na vrstu djelatnosti centra bila poželjna njihova racionalizacija.

Odjel prodaje ima svoju važnost, budući da je prodaja kao poslovni proces od vitalnog značenja za poduzeće kako zbog nužnosti ostvarivanja prihoda tako i zbog osiguranja budućnosti poduzeća. Prihodi ovise o prodavačima koji pronalaze, pridobivaju i zadržavaju kupce. Imamo dva izvora problema u odjelu prodaje.

Problem ovog odjela su iz prodajnog poslovanja a dosad su se očitovali u: konkurentnosti cijena (iako se mjesečno analiziraju cijene konkurencije zbog centralizacije postoji sporost u reakciji na niske cijene), poslovnoj politici (ograničeni rabati kupcima, ne dopuštaju se popusti kojima se omogućava formiranje cijena ispod onih ugovorenih sa proizvođačima što smanjuje konkurentnost), širina asortimana (suspendirani dobavljači, u asortimanu su s obzirom na partnerstva i akvizicije ograničeni njihovi konkurenti, neobrtajni i neprodavani artikli se

eliminiraju a novi sporo ulistavaju), nedostatak određenih prodajnih alata (marketinškog budžeta namijenjenog prodaji), rizici u poslovanju sa kupcima (opadanje likvidnosti i propadanja kupaca).

Također su s obzirom na veličinu organizacije i brojnost službi djelatnici prodaje često izloženi obradi podataka i izradi izvještaja što umanjuje efekt rada na terenu sa kupcima. U praksi prilikom kontakta sa kupcima na terenu imaju samo mogućnost amortizacije eventualnog nezadovoljstva kupaca vezanog za operativne probleme bez mogućnosti da utječu na njih ili ih riješe. Stoga je problem ovoga odjela nedostatak osoba.

Analiza izvršenja organizacijskog zadatka je pokazala da unatoč dosadašnjem ukupnom tretmanu Velpro-a kao uspješne organizacije na operativnim razinama postoje problemi. Stoga je nužno na temelju identificiranih problema konstruirati rješenja koja će uskladiti sve činitelje procesa i povećati njihovu efikasnost.¹³

¹³ Izvor: interni podaci Konzum d.d.

7. ZAKLJUČAK

Distribucijska logistika je funkcija prijenosa koja obuhvaća sve aktivnosti koje su potrebne da se proizvodi prenesu od posljednje točke proizvodnje do posljednje točke u prodajnom kanalu. Ona integrira sve trgovinske stupnjeve između proizvođača i konačnog preuzimača te je dio ukupnoga logističkog sustava.

Distribucijska logistika je isto tako vrlo važna stavka u poslovanju modernih poduzeća. Za razliku od uslužnih, industrijski orijentirana poduzeća karakterizira složenija logistika zbog konstantne potrebe za održavanjem zadovoljavajućeg omjera uloženi sirovina i izrađeni proizvoda te organizacije skladištenja i dostave. Zbog svoje složenosti, poslovne funkcije modernih poduzeća razložene su na mnogo zadataka koje će izvršiti osposobljeni kadar u skladu s visokim standardima kvalitete te prema načelima suvremene logistike. Kvaliteta logistike presudna je za poslovanje modernih poduzeća i kao takva zahtijeva pomno praćenje te konstantno unaprjeđivanje u skladu sa suvremenim standardima.

Analizom izvršenja organizacijskog zadatka mogu zaključiti da unatoč dosadašnjem ukupnom tretmanu Velpro-a kao uspješne organizacije na operativnim razinama postoje problemi. Stoga je nužno na temelju identificiranih problema konstruirati rješenja koja će uskladiti sve činitelje procesa i povećati njihovu efikasnost.

Na putu uspjehu, poduzeće Konzum d.d. u svom svakodnevnom poslovanju treba nastojati razviti stalnu komunikaciju s kupcima, prepoznati njihove želje i potrebe, te neprestano usklađivati svoje standarde poslovanja s najnovijim svjetskim trendovima. Veliku pozornost treba posvetiti povećanju efikasnosti poslovanja. U tu svrhu mora koristiti znanja stranih konzultantskih tvrtki, sustavno educirati poslovođe i ostalo prodajno osoblje putem treninga, kako bi se kroz standardizaciju znanja o procesima rada čitave kompanije podigla kvaliteta usluge, ali i cjelokupno poslovanje.

LITERATURA

Radovi po autorima:

- [1] Šamanović, J.: Prodaja, distribucija, logistika, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2009. [16.05.2016.]
- [2] Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008. [16.05.2016.]
- [3] Segetlija, Z.; Distribucija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2006. [20.05.2016.]
- [4] Zelenika, R.: Logistički sustavi, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2005. [14.06.2016.]
- [5] Ferišak, V.: Logistički informacijski sistem, Poslovna logistika, Informator, Zagreb, 1983. [15.06.2016.]
- [6] Grbavac, V.: Analiza i implementacija informatičkih sustava, Školska knjiga, Zagreb, 1998. [15.06.2016.]
- [7] Baban, LJ.: Tržište, Drugo izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 19991. [20.06.2016.]
- [8] Tipurić, D.: Interorganizacijski odnosi u kanalima marketinga, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1993. [20.06.2016.]
- [9] Šnajder, B.: Sistemi distribucije roba i usluga: Poslovna logistika, Informator, Zagreb, 1983. [03.07.2016.]
- [10] Krajčević, F.: Analiza poslovanja poduzeća, Treće izdanje, Informator, Zagreb, 1966. [03.07.2016.]

Internet izvori:

- [11] http://www.ef.uns.ac.rs/Download/poslovna_logistika/2015-03-23-prezentacija-Medjuodnos-logistike-i-distribucije.pdf [13.07.2016.]
- [12] https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjPraCipMbOAhWIDxoKHYE7AowQFggwMAI&url=http%3A%2F%2Fweb.efzg.hr%2Fdok%2FTRG%2FSudionici%2520distribucije%2520i%2520tro%25C5%25A1kovi%2520distribucije%2520-%2520final.ppt&usq=AFQjCNFUbrSy55rZjMIEQe3qgi2Zgf2vbw&sig2=8kmf_apGn_GSok7xjoeqpg [20.07.2016.]

- [13] <https://sites.google.com/site/markotk18/home/logistika/distribucijska-logistika>
[20.07.2016.]
- [14] <http://www.agrokor.hr/hr/pretrazivanje/?query-global=logo> [07.08.2016.]
- [15] http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM_2008.pdf [07.08.2016.]
- [16] http://web.efzg.hr/dok//trg/bknezevic/nabava-bor2013/02_pred.pdf [07.08.2016.]
- [17] https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0ahUKEwj2grKc2dXOAhWL8RQKHWj6BKcQFghCMAY&url=http%3A%2F%2Fwww.vsmi.hr%2Fen%2Fcourses%2Fcourse-materials%2Fdoc_download%2F2376-4-upravljanje-kupovinom-i-nabavom.html&usq=AFQjCNFIqAvb5jA3nYqGG97kQj1GLPg01A&bvm=bv.129759880,d.bGg&cad=rja [08.08.2016.]
- [18] <https://www.konzum.hr/O-Konzumu/O-nama/Povijest-razvoja> [08.08.2016.]
- [19] <https://hr.wikipedia.org/wiki/Konzum> [08.08.2016.]
- [20] <http://zse.hr/userdocsimages/prospekti/knzm-prospekt.pdf> [10.08.2016.]

Zakoni, pravilnici, projekti, katalozi:

- [8] Konzum d. d. : Pravilnik o radu, Zagreb, 2002. [19.07.2016.]

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Funkcijsko razgraničenje logističkih sustava.....	6
Slika 2. Sveukupni troškovi poduzeća.....	9
Slika 3. Učinci troškova određene logističke strukturne odluke na druga područja poduzeća....	10
Slika 4. Kanali distribucije i fizička distribucija.....	15
Slika 5. Mjesto distribucije u logističkom sustavu.....	19
Slika 6. Odnos logistike i distribucije.....	20
Slika 7. Shematski prikaz marketing miksa.....	27
Slika 8. Grafički prikaz odluke o izboru trgovačkog putnika ili zastupnika.....	32
Slika 9. Model analize točke prijeloma ostvarenja prometa u ovisnosti o količini prodaje.....	35
Slika 10. Skupine poslova i zadataka kojima se ostvaruju logistički ciljevi.....	41
Slika 11. Izgled trgovine Konzum u Varaždinu.....	43
Slika 12. Organizacijska shema društva.....	44
Tablica 1. Prikaz razlike između trgovačkog putnika i zastupnika.....	30



IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MARIJANA MIKAC (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Marijana Mikac
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MARIJANA MIKAC (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Marijana Mikac
(vlastoručni potpis)

PRILOZI

Prilog 1. Otpremnica / povratnica poduzeća Konzum d.d.

Carlsberg Croatia d.o.o.
Ulica Danica 3
HR-48000 KOPRIVNICA
Telefon: +385 48 657 011 Telefax: +385 48 657 077
OIB: 0952099-772
IBAN: HR9623600001101927469
Zagrebačka banka d.d. Zagreb



4200

OTPREMNICA / POVRATNICA
broj 605337086 od 30.08.2016

Sklađište: **HR01 Koprivnica "Carlsberg Croatia"**
Sklađišna lokacija: **0130 Kc gotova roba**
Način dostave: **Mikrodistribucija**
Ruta: **HR2001 ČAKOVEC**

Adresa i telefon: **Ulica Danica 3,**
Datum isporuke: **31.08.2016**
Prodajni predstavnik: **Saša Mošmondor**

Robu plaća:
0079000238
KONZUM d.d.
TRGOVINA NA VELIKO I MALO
M.ČAVIĆA 1 A
HR-10000 ZAGREB

Robu isporučiti:
0080037809
KONZUM MAXI 3253
ULICA JAKOVA GOTOVCA
HR-40000 ČAKOVEC

Tip naloga: **ZCED EDI nalog HR**
Br. naloga: **27415043**
Br. vanjskog naloga: **€260112**
PDV broj: **HR29955634590**

Proizvodi, roba i usluge

Šifra/S.Br.	Naziv/EAN	Povrat	JM	Količina	PJM	P.Količina	Cijena	Prijevoz po JM
TH38350192	Somersby Kupina 0,5l lim.		KOM	12 ✓	PAK	1	6,90	
WH09150000	Pan Radler Limun 0,5l PB 385887531368		KOM	40 ✓	CRT	2	4,55	
TH38351290	Somersby Jabuka 0,5l lim.		KOM	12 ✓	PAK	1	6,90	
WH35150000	Pan Zlatni 0,5l PB 385887581436		KOM	20 ✓	CRT	1	4,08	
WH07220901	Pan Lager Mega 2l PET 385887580422		KOM	30 ✓	PAK	5	10,62	

Na navedene cijene artikala u nepovratnoj ambalaži obračunava se povratna naknada od 0,50 kn po jedinici kod izdavanja računa

130586

Evidentiranje povratne ambalaže

Šifra	Naziv	JM	Predano kupcu	Primljeno od kupca
1420078	Nosiljka Pan 20/0,50 l	KOM		3
1420101	Boca GRB 0,5 l	KOM		60

Ukupno Bruto težina: 132,445 Neto težina: 129,150 Litara: 102,000

Podaci o prijevozu: Naziv i sjedište prijevoznika: **A. P. TIHOMIR ĐURAJ KC 733 DB**
Broj transportnog dokumenta: **7096753**

Dobra izdao/primio - skladištar:

Dobra preuzeo / vratio:

a) Prijevoznik:

B) Kupac:

Naše pivo proizvedeno je u skladu sa odredbama "Pravilnika o temeljnim zahtjevima za pivo i pivu sličnim proizvodima".
U cilju održavanja kvalitete, pivo treba skladištiti u tamnim prostorijama na temperaturi koja ne prelazi +10°C.

Prilož 2. Nalog za komisioniranje

KOI/Ilumdd
Mčav1ća ta

NALOG ZA KOMISIONIRANJE

Vrsta dokumenta

>AtPGr)

Strana.1

Skladišta oz avante robe: Skladišta LEDO bg rabsmrznuto LI

Broj naloga 3001747485

Ispravljeno: MAXI KONZUM P-3253

Datum dokurMnta: 30.08.2016

Reg. J8'

Datum !oporuka' 30.08.2016

C. rad CAKOVEC

Adre58 JAAO/A GOTOVCA BB

SLAD LUMPI ŠTAP VAN M ^o 8x40g	00	KO	12	100
TORTA LEO(NI VJ(TAR 120GDC.OS		KO	12	100
TORTA ŠUMVOCE S MAEKOS	12	KO	12	100
PECNO CfAlAnA \$A SJEM SMR 1300	20	KO	20	>00
Ukupno				400

596,14




Prilog 3. Teretni list za ambalažu

31.08.2016 08:40:12

8AOJ SPISA 1 STRANICA 100

TERETNI LIST

Kupac: 3253 Jak va Go1ovca bb 40000 Cakovec

VR

.VI:q (

AMBAIAŽA

EURO palca 0 RPC ROLL konlejner 1

NES ...NOARON.' Ula CHEP pale1a Pivatska pal&

Nalog Nalog ambalate

||||| 300n43243

\$klad1!1o: ZR /25087

InSirukolja: Pića

Nalog krelf8ll 208.2016 14:51'33

Broj ru1e: 75 Brqutovara: 505656

Nalog 31.08.2016 03:085

Vrijeme utovara: 308.2016 08:51:00

ROBA

Paleta bt.. nalokacoja: Vr\$1a; Komosaorwao: Brulotet.na:
-o38503341500332105 ...-/VR22HOK1 ROLL JEVTI 375.456
Broj!abela. 1 Kontrol-rao

7080,21

Nabavna vn)GdnOSt (n:>|>a):261522 kn

Ukupna ttt1na robe:375.456

Vm1a robe-Pk• na neprehrana

Reklamao e pon-pat :MI-16 ne tel. 0112432 333

"-na : reklamaajeO«>ruumhr,reklamacijtOprod.konzum.l!r

Datum 1ldaV811J8

A"9 ozneka

Pnmio robu

MB.vozaća

PRUEVOZNIK KONZUMdd.

Konzum dd.

Mćavlića 1a 10000 Zagreb

I/odllo1j sklad!lta ZR

Dragan IMović

