

# Distribucija duhanskih proizvoda u Republici Hrvatskoj s posebnim osvrtom na TDR d.o.o.

---

Šantor, Vladimir

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:658252>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-27**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad broj: 076/OMIL/2021**

**Distribucija duhanskih proizvoda  
u Republici Hrvatskoj  
s posebnim osvrtom na TDR d.o.o.**

Vladimir Šantor; 0360/336

Koprivnica: srpnja 2021.



UNIVERSITY  
NORTH



**Sveučilište  
Sjever**

**Održiva mobilnost i logistika**

**Diplomski rad broj: 076/OMIL/2021**

**Distribucija duhanskih proizvoda  
u Republici Hrvatskoj  
s posebnim osvrtom na TDR d.o.o.**

**Student**

Vladimir Šantor

**Mentor**

Doc. dr. sc. Miroslav Drljača

## Prijava diplomskog rada

### Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za logistiku i održivu mobilnost		
STUDIJSKI PROGRAM	diplomski sveučilišni studij Održiva mobilnost i logistika		
PROFESOR	Vladimir Šantor	BRANJE BROJ	0380/338D
ODJEL	29.6.2021.	ODJEL	Upravljanje logističko distributivnim centrima
NAZIV RADA	Distribucija duhanskih proizvoda u Republici Hrvatskoj s posebnim osvrtom na TDR d.o.o.		
NAZIV RADA NA ENGL. JEZIKU	Distribution of tobacco products in the Republic of Croatia with special reference to TDR Ltd		

MENTOR	Dr. sc. Miroslav Držić	STANJE	Docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. Prof. dr. sc. Krešimir Buntak - predsjednik		
	2. Doc. dr. sc. Predrag Briek - član		
	3. Doc. dr. sc. Miroslav Držić - mentor		
	4. Doc. dr. sc. Saša Petar - zamjenski član		
	5. _____		

### Zadatak diplomskog rada

BROJ	076/OMIL/2021		
OPIS	<p>Kroz teorijski dio rada obraditi predmet istraživanja ovog diplomskog rada, a to je distribucija duhanskih proizvoda u Republici Hrvatskoj. Distribucija se razumijeva kao strukturni element ili faza lanca opskrbe i jedan od logističkih procesa. Svrha i cilj istraživanja proizlaze iz predmeta i problema istraživanja, a to je istražiti i razjasniti proces distribucije duhanskih proizvoda, važnost označavanja i praćenja u procesu distribucije, te pokazati ulogu transporta na konkretnom primjeru distribucije duhanskih proizvoda. Hipoteza ovog istraživanja je da: "Primjena sustava označavanja i praćenja predstavlja iznimnu važnost u distribuciji duhanskih proizvoda u funkciji razvoja gospodarstva, poboljšanja javnog zdravlja, povećanja konkurentnosti te smanjenju ilegalne trgovine duhanskim proizvodima." U radu je potrebno:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Definirati proces distribucije;</li><li>- Obraditi distribuciju kao strukturni element lanca opskrbe i jedan od logističkih procesa;</li><li>- Obraditi distribucijsku mrežu;</li><li>- Obraditi i prikazati razvoj i posebnosti duhanske industrije u Republici Hrvatskoj u EU kontekstu;</li><li>- Obraditi distribuciju duhanskih proizvoda i sustava "označi i prati" na prijeru poduzeća TDR d.o.o.;</li><li>- Na temelju rezultata istraživanja izvesti zaključak.</li></ul>		

ZADATAK OBRADEN	29.6.2021	POTPIS MENTORA	Doc. dr. sc. Miroslav Držić
-----------------	-----------	----------------	-----------------------------



## **Predgovor**

Zahvaljujem se svome mentoru doc. dr. sc. Miroslavu Drljači na prihvaćanju zamolbe za mentorstvom te pruženoj stručnoj pomoći i profesionalnim savjetima prilikom istraživanja i pisanja. Posebno hvala na iznimnoj motivaciji i strpljenju.

Od srca se želim zahvaliti svim profesorima i asistentima Sveučilišta Sjever što su me podučavali i prenosili mi svoja znanja i iskustva kroz ove dvije godine studiranja.

Najveću zahvalu dugujem svojoj supruzi i obitelji koja mi je bila velika podrška tijekom cijelog studiranja. Također se zahvaljujem svojim kolegicama i kolegama studentima na pruženoj pomoći i podršci.

## **Sažetak**

Tema ovog diplomskog rada je *Distribucija duhanskih proizvoda u Republici Hrvatskoj s posebnim osvrtom na TDR d.o.o.* U ovom diplomskom radu poseban naglasak je na ulozi transporta u procesu distribucije duhanskih proizvoda. U radu se također istražuje specifičnost distribucije duhanskih proizvoda u Republici Hrvatskoj. Distribucija je jedan od važnijih elemenata logističkog sustava. U radu se, također, obrađuju zahtjevi Europske unije koji su specifično vezani za distribuciju duhanskih proizvoda. Danas proizvođači duhanskih proizvoda pokušavaju odabrati najbolji način distribucije i prodaje duhanskih proizvoda, te samim time smanjiti izazove koji su povezani s distribucijom, intenzivnom konkurencijom, problemima sa cijenama i promjenom sklonosti potrošača duhanskih proizvoda.

**Ključne riječi:** distribucija, transport, promet, proces.

## **Abstract**

The topic of this graduate thesis is the Distribution of tobacco products in the Republic of Croatia with special reference to TDR d.o.o. In this thesis, special emphasis is placed on the role of transport in the process of distribution of tobacco products. The thesis also researches specificity of distribution of tobacco products in the Republic of Croatia. Distribution is one of the most important elements of the logistics system. This graduate thesis deals with the requirements of the European Union that are specifically related to the distribution of tobacco products. Tobacco manufacturers are trying to choose the best way to distribute and sell tobacco products, thereby reducing the challenges associated with distribution, intense competition, price problems and changing consumer preferences for tobacco products.

**Key words:** distribution, transport, traffic, process.



## **Popis korištenih kratica**

**TDR** - Tvornica duhana Rovinj

**BAT** - British American Tobacco

**LDC** - Logističko distributivni centar

**DZS** - Državni zavod za statistiku

**PMI** - Philip Morris International

**EUCA** - European Union Cooperation Agreement

**AKD** - Agencija za komercijalnu djelatnost

**CNTC** - China National Tobacco Corporation

**EU** - Europska unija

**3PL** - Third Party Logistics (logističke usluge vanjskog dobavljača)

# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
1.1.	Predmet rada .....	1
1.2.	Svrha i ciljevi istraživanja .....	1
1.3.	Znanstvene metode .....	1
1.4.	Hipoteza.....	2
1.5.	Kompozicija rada.....	2
2.	Distribucija.....	3
2.1.	Pojmovno određenje distribucije .....	3
2.2.	Uloga distribucije u lancu opskrbe .....	4
2.3.	Elementi distribucije.....	6
2.4.	Kanali distribucije.....	7
3.	Distribucijska mreža .....	9
3.1.	Faze oblikovanja distribucijskih mreža .....	9
3.2.	Direktna dostava .....	11
3.3.	Distribucijsko skladištenje gotovih proizvoda .....	12
3.4.	Cross docking .....	13
4.	Razvoj duhanske industrije u Republici Hrvatskoj.....	15
4.1.	Analiza i specifičnost tržišta duhanske industrije.....	16
4.2.	Lansiranje inovativnih proizvoda buduće generacije .....	17
4.3.	Značaj duhanske industrije za gospodarstvo Republike Hrvatske .....	19
5.	Zahtjevi Europske unije vezani za distribuciju duhanskih proizvoda .....	22
5.1.	EU ugovor o suradnji (EUCA) .....	22
5.2.	Sporazum o poboljšanju borbe protiv krijumčarenja .....	22
5.3.	Sustav slijednosti i praćenja duhanskih proizvoda .....	23
5.4.	Sustav sigurnosti obilježja duhanskih proizvoda.....	24
6.	Analiza i specifičnosti distribucije duhanskih proizvoda u Republici Hrvatskoj .....	26
6.1.	Definicija i obilježja duhanske industrije .....	26
6.2.	Uloga transporta u procesu distribucije duhanskih proizvoda.....	27
6.3.	Suvremene transportne tehnologije u distribuciji duhanskih proizvoda.....	27
6.4.	Rizici u transportu duhanskih proizvoda .....	29
6.5.	Specifičnost regulativa duhanskih proizvoda .....	29
6.6.	Analiza konkurentnosti među vodećim poduzećima na tržištu duhanskih proizvoda.....	31
7.	Distribucija duhanskih proizvoda na primjeru poduzeća TDR d.o.o.....	37
7.1.	Osnovni podaci o poduzeću TDR d.o.o.....	37
7.2.	Portfolio duhanskih proizvoda poduzeća TDR d.o.o.....	38
7.3.	Proces distribucije duhanskih proizvoda .....	39
7.3.1.	<i>Dekompozicija procesa distribucije duhanskih proizvoda.....</i>	<i>39</i>
8.	Procesi sustava „označi i prati“ kod distribucije duhanskih proizvoda u poduzeću TDR d.o.o.	43
8.1.	Proces sustava označi i prati u TDR-u.....	45
8.2.	Hijerarhija u sustavu označavanja i praćenja duhanskih proizvoda .....	47
8.3.	Uloga outsourcinga u distribuciji duhanskih proizvoda poduzeća TDR d.o.o. ....	50
9.	Zaključak.....	53

Literatura.....	55
Popis slika.....	58
Popis grafikona.....	59
Popis tablica.....	60

# 1. Uvod

U Uvodnom dijelu elaborirat će se predmet diplomskog rada kao i svrha i ciljevi ovog istraživanja te će se navesti metode primijenjene tijekom istraživanja. Isto tako, postaviti će se hipoteza koju će se u radu testirati i nakon toga prihvatiti ili odbaciti. U poglavlju pod naslovom Kompozicija rada donosi se pregled strukture diplomskog rada.

## 1.1. Predmet rada

Predmet ovog diplomskog rada jest distribucija duhanskih proizvoda u Republici Hrvatskoj. Kao jedna od faza lanca opskrbe, distribucija je iznimno važna za gospodarski život svake zemlje te predstavlja veliki udio u uspješnosti poslovanja svakog poduzeća. Poduzećima je iznimno važno optimizirati troškove, te pri tome zadržati kvalitetu usluge i optimizirati uslugu transporta kako bi svoj proizvod u što kraćem roku dostavili do krajnjih potrošača.

## 1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

U odnosu na predmet istraživanja u ovom radu, određeni su svrha i ciljevi ovog istraživanja: istražiti i razjasniti proces distribucije duhanskih proizvoda, važnost označavanja i praćenja, te prikazati ulogu transporta na primjeru distribucije duhanskih proizvoda.

## 1.3. Znanstvene metode

Tijekom istraživanja i pisanja rada, primijenjene su slijedeće znanstvene metode:

- metoda sinteze i analize (kod procesa distribucije duhanskih proizvoda),
- prikupljanje i obrada podataka (prikupljanje podataka u svrhu donošenja odluka na temelju činjenica),
- komparativna metoda (komparacijom se provodi uspoređivanje promatranih pojava u vremenskoj i prostornoj dimenziji, što pomaže utvrđivanju njihove suštine),
- statističke metode,
- metoda studija slučaja (u dijelu koji obrađuje primjer distribucije duhanskih proizvoda u poduzeću TDR).

## 1.4. Hipoteza

Prema definiranom predmetu rada te svrsi i ciljevima istraživanja u ovom diplomskom radu postavljena je sljedeća hipoteza:

**H:** Primjena sustava označavanja i praćenja predstavlja iznimnu važnost u distribuciji duhanskih proizvoda u funkciji razvoja gospodarstva, poboljšanja javnog zdravstva, povećanja konkurentnosti te smanjenu ilegalne trgovine duhanskim proizvodima.

## 1.5. Kompozicija rada

Ovaj diplomski rad pod naslovom *Distribucija duhanskih proizvoda u Republici Hrvatskoj s posebnim osvrtom na TDR d.o.o.*, strukturiran je od devet poglavlja:

- o U prvom poglavlju pod naslovom, *Uvod*, predstavljen je predmet rada, svrha i ciljevi istraživanja, postavljena je hipoteza, navedene su znanstvene metode koje su primijenjene pri pisanju i istraživanju te je obrazložena kompozicija rada.

- o U drugom poglavlju pod naslovom *Distribucija* opisan je pojam distribucije, te uloga distribucije u opskrbnom lancu, kao i elementi te kanali distribucije.

- o U trećem poglavlju *Distribucijska mreža* opisane su faze oblikovanja distribucijske mreže, te direktna dostava, kao i distribucijsko skladištenje gotovih proizvoda.

- o U četvrtom poglavlju pod naslovom *Razvoj duhanske industrije u Republici Hrvatskoj* prikazan je razvoj i specifičnost tržišta duhanske industrije.

- o *Zahtjevi Europske unije vezani za distribuciju duhanskih proizvoda* je naslov petog poglavlja diplomskog rada u kojem su obrađeni sustavi slijednosti i praćenja duhanskih proizvoda te sustav sigurnosti obilježja duhanskih proizvoda.

- o Šesto poglavlje pod naslovom *Analiza specifičnosti distribucije duhanskih proizvoda u Republici Hrvatskoj* govori o definiciji i obilježju duhanske industrije, ulozi transporta u procesu distribucije duhanskih proizvoda, te o suvremenim transportnim tehnologijama u procesu distribucije duhanskih proizvoda.

- o Posebna pozornost posvećena je sedmom i osmom poglavlju pod naslovom *Distribucija duhanskih proizvoda na primjeru poduzeća TDR d.o.o.*, gdje su prikazani podaci o poduzeću, procesi distribucije duhanskih proizvoda, te proces sustava „označi i prati“ kod distribucije duhanskih proizvoda u poduzeću TDR d.o.o.

- o Deveto poglavlje sadrži zaključna razmatranja i nosi naslov *Zaključak*

- o Posljednji dio diplomskog rada je *Literatura* u kojoj se donosi popis bibliografskih jedinica i ostalih izvora korištenih tijekom istraživanja u obradi predmeta ovog diplomskog rada. Slijedi popis slika i grafikona.

## 2. Distribucija

Distribucija ima značajnu ulogu u svakom poduzeću, što jednostavno znači da distribucija može odrediti, odnosno doprinijeti razvoju poduzeća ili dovesti poduzeće u nepovoljan položaj. Dobro postavljeni distribucijski sustav u svakom poduzeću značio bi da poduzeće ima veliku šansu plasirati svoje proizvode ili proizvode ostalih proizvođača u odnosu na svoju konkurenciju. Može se naglasiti kako je distribucija presudna za bilo koju vrstu proizvodnje ili usluge, jer može se imati proizvod s najboljom cijenom i najboljom promocijom, te sa najboljim zaposlenicima ali ako proizvod nije dostupan u prodaji na mjestima gdje ga krajnji potrošači mogu kupiti, nije se ništa postiglo, odnosno nisu ostvareni zadani ciljevi. Danas su zahtjevi kupaca dosegli visoku razinu za kvalitetniju distribucijsku uslugu, te samim time distribucijski troškovi postaju veći, čime distribucija postaje jedna od bitnih sastavnica prema kojoj se ostvaruje konkurentna prednost poduzeća na tržištu. Kako bi se moglo razumjeti distribuciju kao vrlo složenu funkciju, važno je razraditi i objasniti temeljne pojmove distribucije.

### 2.1. Pojmovno određenje distribucije

Djelovanje distribucije danas je vrlo rašireno i izazovno te se mijenja u skladu sa zahtjevima i trenutnim potrebama, kako krajnjih potrošača tako i tržišta. Zbog svoje velike složenosti može se zaključiti kako ne postoji određena definicija distribucije koja bi do kraja objasnila svrhu i bit distribucije.

Danas u literaturi postoji veći broj definicija distribucije, dok je najčešće korištena definicija Međunarodne trgovačke komore (eng. International Chamber of Commerce) iz 1947. godine, kao „*stadij koji slijedi proizvodnju dobara od trenutka 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 ili upotrebu robe* (Segetlija, Z., 2006).

Distribucija čini okosnicu proizvodnje, raspodjele, razmjene i potrošnje jer njezini predmeti mogu biti materijalni i nematerijalni proizvodi (roba, stvari, stvari, žive životinje, ali i usluge, informacije pa čak i znanje). Sukladno tome, može se reći kako distribucija općenito znači disperziranje, odnosno strujanje materijalnih i nematerijalnih dobara između proizvođača i potrošača, odnosno proizvođača i korisnika, bez obzira na prostorne i vremenske dimenzije (mega, globalne, makro i mikro dimenzije), vrstu i zamršenost distribucijskih kanala, fizičku distribuciju i logističku distribuciju (Zelenika, R., 2005).

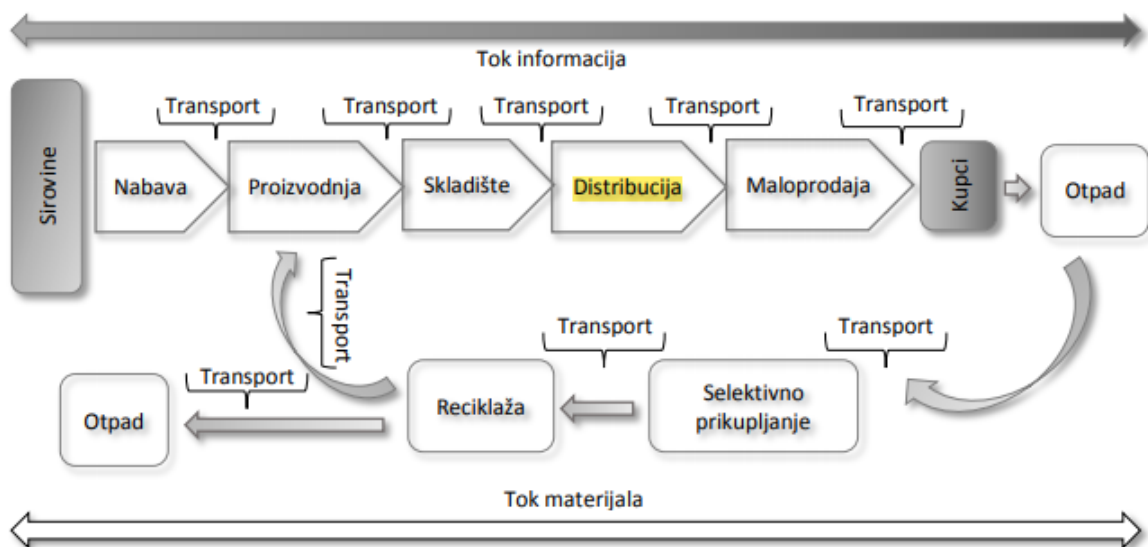
Može se zaključiti kako je glavni cilj distribucije učiniti robu dostupnom kupcima, odnosno potrošačima u pravo vrijeme, na pravom mjestu, po mogućnostima koji najbolje odgovaraju potrošačevim potrebama i željama uz najniže, odnosno optimalne troškove. Dostupnost proizvoda iznimno je važna za robu široke potrošnje, gdje kupac odnosno potrošač ne čeka kupnju određene specifične robne marke. Osnovna svrha distribucije je omogućiti dostupnost proizvoda kroz brze, sigurne i racionalne tokove roba od proizvođača do krajnjeg potrošača, prostorno i vremenski uskladiti proizvodnju i potražnju, omogućiti konstantno kretanje robe ili proizvoda, proširiti asortiman novih proizvoda te utjecati na promjenu navika potrošača, štiteći njihove interese.

Danas se distribucija najčešće sagledava s dva aspekta. Općeg gospodarskog aspekta, pod distribucijom se podrazumijevaju sve aktivnosti, koje služe raspodjeli proizvodnih dobara potrošačima odnosno kupcima, a s aspekta pojedinačnoga gospodarskog subjekta, distribucija se odnosi na sve poduzetničke odluke i radnje koje su povezane s kretanjem gotovog proizvoda do konačnog kupca (Rogić, K., 2017).

## 2.2. Uloga distribucije u lancu opskrbe

Proces distribucije je dio logističkog sustava, te je jedan od procesa koji se odvijaju u okviru lanca opskrbe.

Slika 1. Suvremeni pristup lancu opskrbe



Izvor: (Drljača, 2018)

Za svaku fazu u opskrbnom lancu bilo da je riječ o dobavljačima, proizvođačima ili potrošačima postoji distribucija koja dolazi iz prethodne faze. Za proizvođače, sirovine se distribuiraju od dobavljača do proizvođača, te gotovi proizvodi od proizvođača do krajnjeg

potrošača. Proces distribucije može iznimno utjecati na troškove lanca opskrbe i u krajnjem slučaju na iskustvo koje potrošač ima.

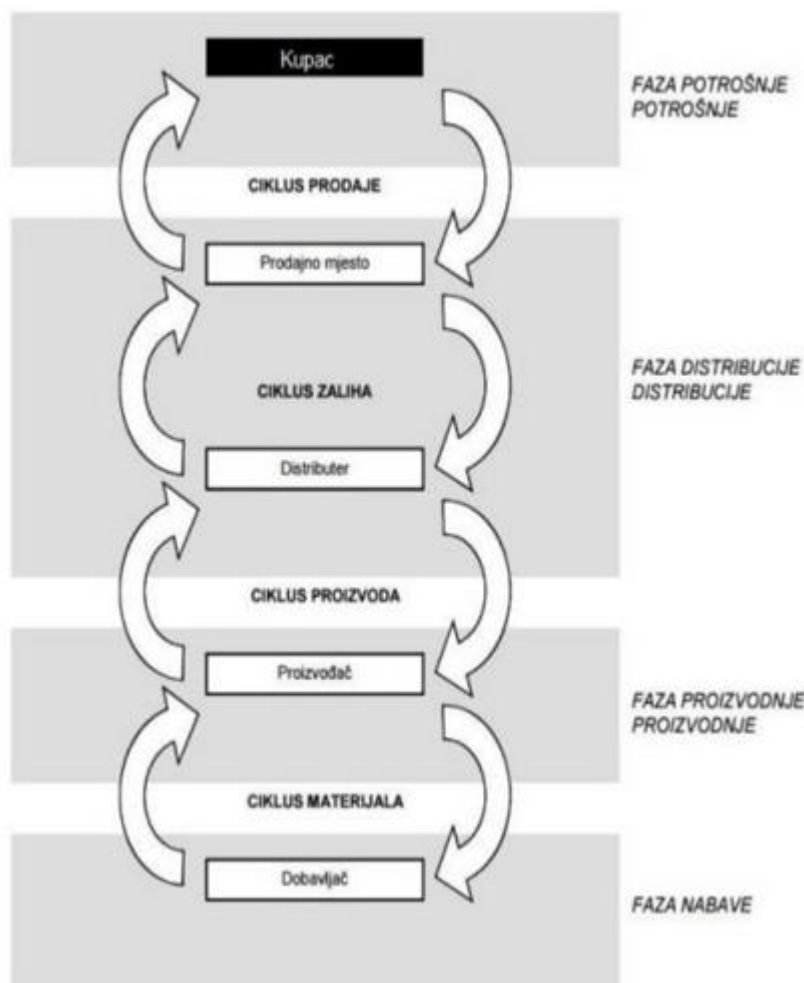
U kontekstu prometnog sustava, distribucija je sastavni dio prijevoznog lanca (eng. transportation chain), budući da funkcioniranje sustava distribucije uvijek uključuje određeni oblik prijevoza. Temeljni zadaci distribucije, kao faze lanca opskrbe koja prethodi potrošnji, općenito se sastoje u sljedećem: (Hojsak, D., 2015)

- skraćivanje puta i vremena potrebnog da roba (ili usluga) stigne od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje,
- povećanje konkurentnosti roba,
- vremensko i prostorno usklađenje proizvodnje i potrošnje,
- programiranje proizvodnje prema zahtjevima (potrebama) potrošača,
- plasman novih proizvoda (ili usluga) na tržištu,
- stvaranje i mijenjanje navika potrošača.

Može se zaključiti kako distribucija ima veliku ulogu u modelima upravljanja opskrbnim lancem, te obzirom na aktivnosti kao što su prijevoz i skladištenje značajno utječe na upravljanje opskrbnim lancem. Glavni zadatak uspješne distribucije bio bi upravljanje potražnjom, odnosno predviđanje te ispunjavanje zahtjeva potrošača, odnosno kupaca. Ključnu ulogu u procesu upravljanja potražnjom imaju informacije koje se mogu podijeliti u nekoliko skupina, kao što su: informacije sa pojedinih tržišta kao oblik srednjoročne prognoze, informacije od potrošača na temelju stvarnog korištenja i potrošnje određenog proizvoda ili usluge, te podaci o planovima proizvodnje i količini zaliha i informacije o marketinškim aktivnostima.



Slika 2. Ciklusi i faze lanca opskrbe



Izvor: (Crkvenčić, M., Buntak, K., Krpan, Lj., 2018)

Na slici 2. prikazani su ciklusi i faze lanca opskrbe, te se može vidjeti koju ulogu odnosno mjesto zauzima faza distribucije u lancu opskrbe.

### 2.3. Elementi distribucije

Svaki sustav sastoji se od određenih dijelova odnosno faktora koji čine taj sustav, a oni su međusobno organizirani i povezani. Također, svaki sustav sastoji se i od određenih veza preko kojih su faktori sustava međusobno povezani kako bi mogli funkcionirati kao jedinstvena cjelina i efikasno obavljati svoje zadaće. Distribucijski sustav tako čini niz različitih faktora koji su međusobno povezani kako bi efikasno obavljali svoje zadaće, a to su: (Rogić, K., 2017)

- nabava,
- skladištenje,
- upravljanje zalihama,
- manipulacija,

- unutarnji i vanjski prijevoz,
- informacijski logistički sustav.

Može se zaključiti kako opskrbni lanac obuhvaća različite faktore koji su na izravni ili neizravni način povezani kako bi ispunili zahtjeve krajnjih korisnika, uključujući proizvođače, distributere, prijevoznike te krajnjeg korisnika, sa zajedničkim ciljem da se roba dostavi na pravo mjesto u pravo vrijeme i u zahtijevanim količinama uz optimalne troškove sustava i zadovoljavajuću razinu kvalitete usluge.

## **2.4. Kanali distribucije**

Distribucijski kanal (koji se naziva i *marketinški kanal*) je put ili ruta kojim je poduzeće odlučilo isporučiti svoje proizvode ili uslugu kupcima ili potrošačima. Ruta može biti kratka kao izravna interakcija između proizvođača i potrošača ili može uključivati nekoliko međusobno povezanih posrednika kao što su trgovci na veliko, distributeri, trgovci na malo. Stoga se distribucijski kanal može nazvati i skupom međuovisnih posrednika koji pomažu krajnjem kupcu učiniti proizvod sve dostupnijim (Distribution Channels – Definition, Types, & Functions, 2021)

Razlika između distribucijskih kanala, koje čine sudionici u prometu robe i fizičke distribucije, koju čine tokovi robe, može se prikazati funkcijskim karakteristikama tokova i točaka zadržavanja, koje kod kanala imaju karakteristike institucija, poduzeća, potrošača i sl. dok se kod fizičke distribucije točke karakteriziraju njihovim funkcijskim obilježjima. Na slici 2. prikazana je razlika između kanala distribucije i fizičke distribucije (Vidaček, M., 2017).

Slika 3 Razlika između kanala distribucije i fizičke distribucije



Izvor: (Vidaček, M., 2017)

Svi distribucijski kanali nisu funkcionalni za sve proizvode, iznimno je važno da poduzeća odaberu pravi distribucijski kanal za svoje proizvode. Distribucijski kanal bi se trebao uskladiti s cjelokupnom misijom i strateškom vizijom poduzeća, uključujući i prodajne ciljeve poduzeća. Odabrani način distribucije poduzeća, trebao bi dodati vrijednost krajnjem potrošaču. Prije odabira kanala distribucije mogu se postaviti nekoliko pitanja koja mogu pomoći prilikom odabira, primjerice: Žele li potrošači razgovarati s prodavačem? Hoće li htjeti isprobati proizvod prije nego što se odluče na kupnju? Ili ga žele kupiti putem web stranice bez dodatnog stresa? Odgovor na ova pitanja može pomoći poduzeću da utvrdi koji će kanal odabrati. Poduzeća bi trebala razmotriti opciju koliko brzo žele da njeni proizvodi dođu do krajnjeg potrošača, uzimajući u obzir i racionalizaciju troškova. Za određenu vrstu proizvoda najbolje je odabrati izravni kanal distribucije, poput mesa ili sličnih proizvoda, dok drugi mogu imati koristi od neizravnog kanala. Ako se poduzeće odluči na odabir više distribucijskih kanala, poput prodaje proizvoda putem interneta i putem maloprodaje, kanali se ne bi trebali u tom slučaju sukobljavati. Može se zaključiti kako bi poduzeća trebala odabrati strategiju kako jedan kanal ne bi nadvladavao drugi kanal.

### 3. Distribucijska mreža

Sustav distribucije u prostoru se manifestira kao distribucijska mreža, po kojoj se odvijaju robni tokovi između subjekata fizičke distribucije. Funkcioniranje distribucijske mreže treba promatrati s aspekta: (Rogić, K., 2017)

- zahtjeva kupaca koji moraju biti zadovoljeni (konkurentna strategija, efektivnost<sup>1</sup>) i
- troškova zadovoljenja tih zahtjeva (efikasnost<sup>2</sup>).

Oblikovanje distribucijske mreže u osnovi podrazumijeva:

- određivanje lokacija, tehnologije i kapaciteta infrastrukture (skladišta, distribucijski centri, prodajna mjesta),
- određivanje vrste i tehnologije prijevoza,
- izgrađivanje informacijsko - komunikacijskog sustava.

#### 3.1. Faze oblikovanja distribucijskih mreža

Oblikovanje distribucijske mreže određenog proizvoda ili skupine proizvoda sastoji se od utvrđivanja broja i lokacija LDC-a, utvrđivanja regije obuhvata ili gravitacijske zone, te utvrđivanja kapaciteta LDC-a kao i modeliranja rada LDC-a i izgradnje sustava informiranja i komunikacija.

Postupak oblikovanja distribucijskih mreža provodi se kroz četiri navedene faze:

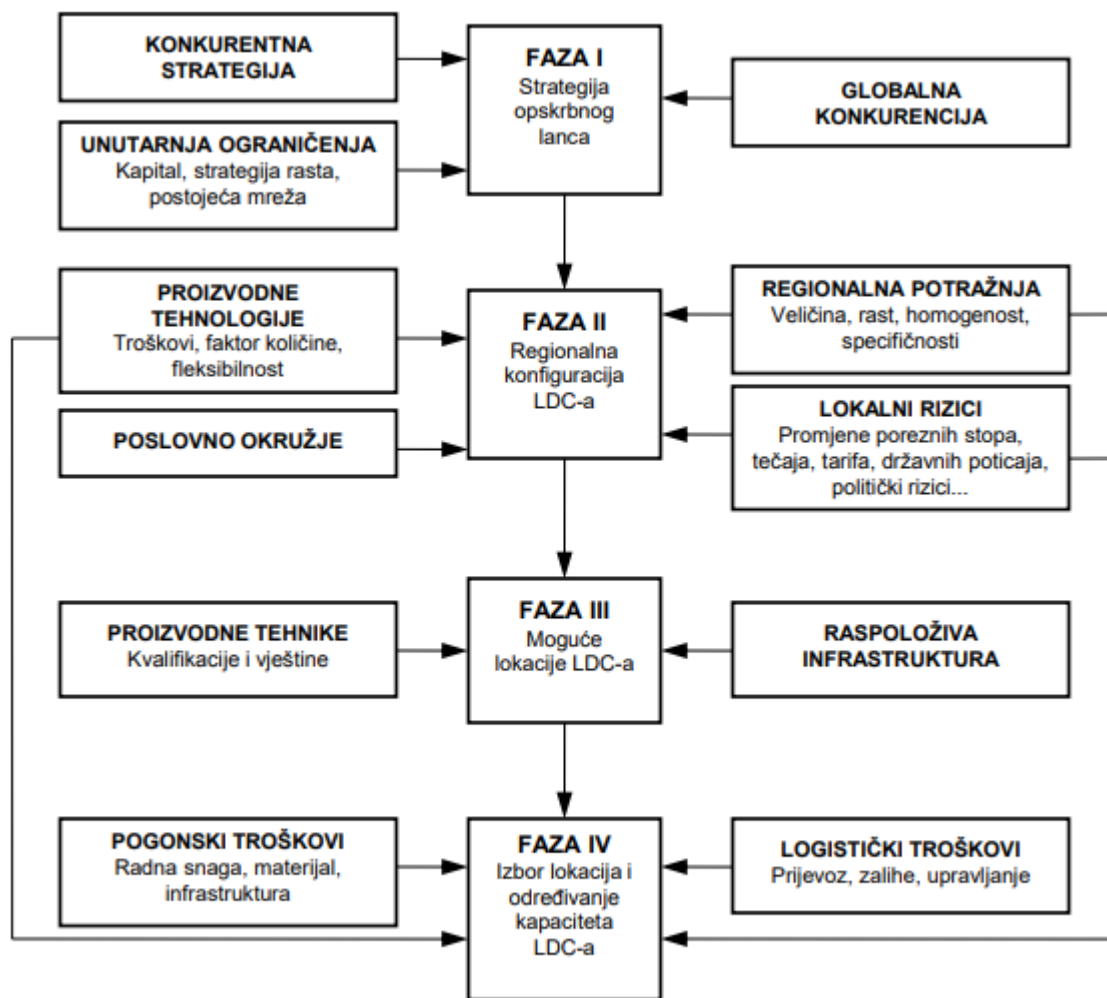
- FAZA I utvrđivanje strategije opskrbnog lanca.
- FAZA II određivanje regionalne konfiguracije LDC-a.
- FAZA III određivanje mogućih lokacija LDC-a.
- FAZA IV izbor lokacija i određivanje kapaciteta LDC-a.

---

<sup>1</sup> Pojam efikasnost predstavlja djelotvornost (provoditi aktivnosti ili procese na najbolji mogući način).

<sup>2</sup> Pojam efektivnost predstavlja učinkovitost (provoditi prave aktivnosti ili procese tj. odabrati prave ciljeve).

Slika 4. Faze oblikovanja distribucijskih mreža



Izvor: (Rogić, K., 2017)

Kao što se vidi na slici 4, prvom fazom distribucijske mreže utvrđuje se strategija opskrbnog lanca. Prilikom utvrđivanja strategije opskrbnog lanca izuzetno je važno u startu analizirati koje su trenutne strategije globalne konkurencije te uzeti u obzir unutarnja ograničenja kao što su kapital bilo da se radi o vlastitom kapitalu ili outsourcing kapitalu.

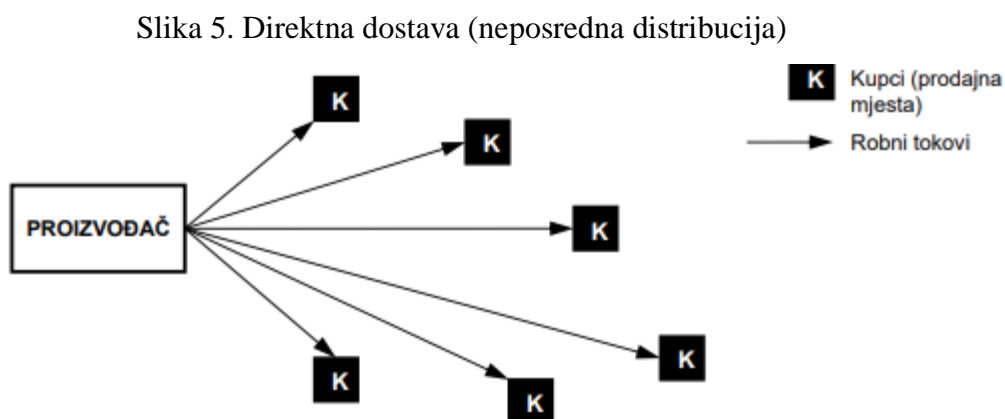
Drugom fazom oblikovanja distribucijske mreže potrebno je identificirati potencijalno moguće područje u kojem će LDC-i biti smješteni, odnosno definirati njihove uloge, te gravitacijske zone kao i utvrditi okvirni broj i kapacitet.

Treća faza oblikovanja distribucijske mreže sastoji se od određivanja mogućih lokacija LDC-a unutar prethodno određenih regija obuhvata odnosno gravitacijskog područja. Kako bi selekcija u četvrtoj fazi bila što kvalitetnija broj mogućih izabranih lokacija mora biti veći od prethodno okvirno određenog broja LDC-a.

U četvrtoj fazi oblikovanja distribucijske mreže utvrđuje se konačni broj LDC-a, te izbor optimalnih lokacija između ostalih koje su identificirane u ranijoj fazi. U četvrtoj se fazi dodjeljuje odgovarajuća uloga u distribucijskoj mreži, te se utvrđuju funkcije i kapacitet LDC-a.

### 3.2. Direktna dostava

Neposredna distribucija ili distribucija bez posrednika je karakteristična za takozvanu proizvodnu potrošnju, dok se roba konačne potrošnje kreće kroz dvije ili više faza distribucije, tj., prolazi kroz više posrednika. Neposredna distribucija naziva se još i prodaja bez posrednika te predstavlja najjednostavniji kanal distribucije kod kojeg roba ide izravno od proizvođača do potrošača. Primjer za to je tzv. kratki lanac opskrbe i njegova inačica reverzibilni lanac opskrbe (Drljača, 2019).



Izvor: (Rogić, K., 2017)

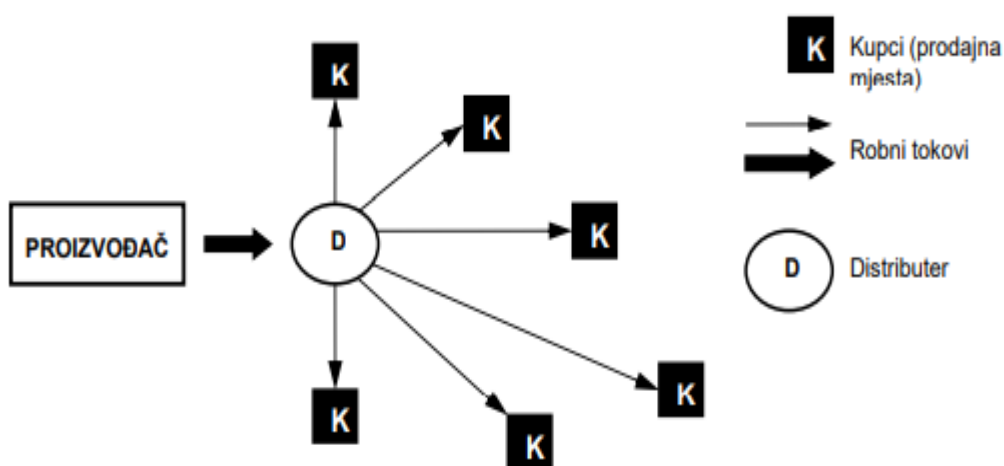
Prednosti direktne dostave odnosno neposredne distribucije su prvenstveno manji troškovi koji se odnose na infrastrukturu i transportno-manipulacijska sredstva te nema troškova distributera, kao i troškova LDC-a. Može se zaključiti iz navedenog da direktna dostava uvelike smanjuje rokove isporuke robe. Kako direktna dostava ima svoje prednosti tako ima svoje i nedostatke, koji se uglavnom odnose na povećane prijevozne troškove, problem s povratom robe, kao i veliku izloženost utjecaju potražnje.

### 3.3. Distribucijsko skladištenje gotovih proizvoda

Posrednom distribucijom naziva se još i distribucijsko skladištenje. Ova koncepcija prikladna je za određene proizvode i robu koja se prodaje u većim količinama, te na kojoj se trebaju izvršavati određene završne operacije prije pripreme za isporuku krajnjim potrošačima.

Distribucijskim skladištenjem, roba ne ide izravno od proizvođača do potrošača kao što je to slučaj kod neposredne distribucije. Kod distribucijskog skladištenja također je omogućen i privremeni prekid robnih tokova kod određenog distributera prije same isporuke krajnjim potrošačima gdje se roba može prepakirati, sortirati, komisionirati i slično kao što je prikazano na slici 6.

Slika 6. Distribucijsko skladištenje (posredna distribucija)



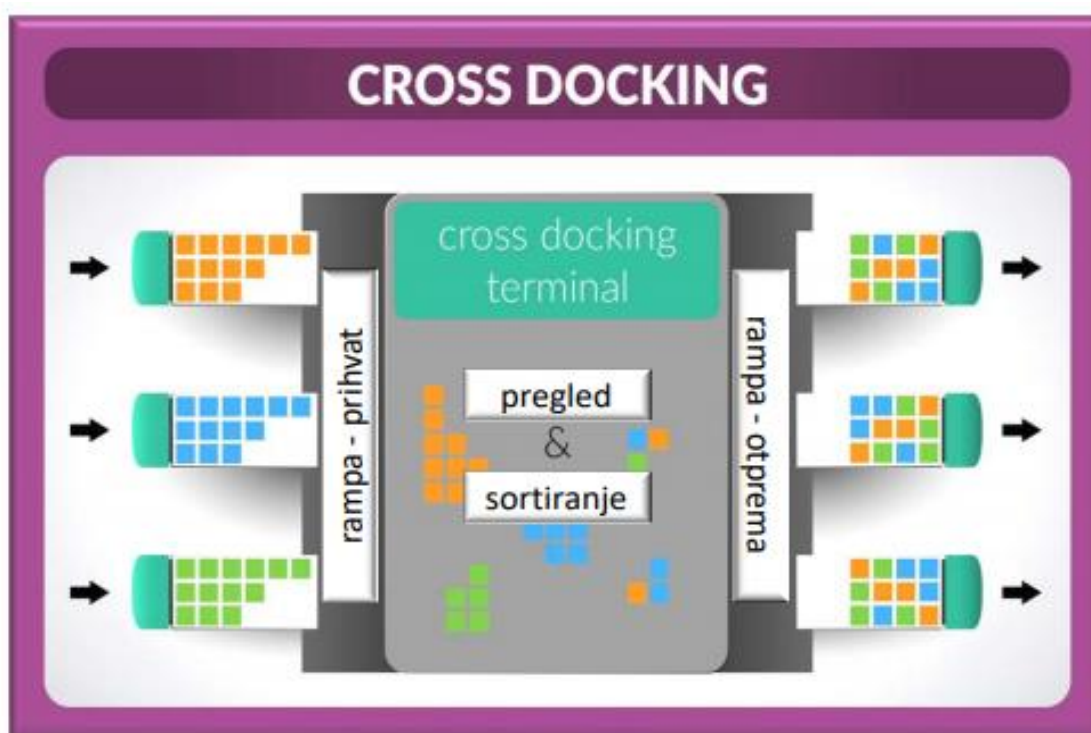
Izvor: (Rogić, K., 2017)

Prednost distribucijskog skladištenja je prvenstveno omogućavanje objedinjavanja pojedine potražnje, kao i smanjenje prijevoznih troškova, konsolidacija isporuka, te lakši povrat robe zbog jednostavnije organizacije povrata robe preko distributera nego direktno između proizvođača i potrošača. Nedostaci distribucijskog skladištenja su povećani troškovi infrastrukture i manipulacija te dodatna edukacija zaposlenih. Osnovni cilj distribucijskog skladištenja odnosno neposredne distribucije je olakšati isporuku robe od proizvođača do krajnjeg potrošača.

### 3.4. Cross docking

Koncept Cross docking podrazumijeva isporuku preko posrednika (distributera), bez prekida robnih tokova. Cross docking koncept ne podrazumijeva klasično skladištenje, nego se uloga skladištenja svodi samo na nadzor i koordinaciju prihvat i otpreme robe, a ne i skladištenje robe. Zadaća Cross docking koncepta je u tome da se ubrza protok robe i minimiziraju zalihe u lancima opskrbe. Cross docking mogu obavljati distributeri, ali obično se radi o outsourcingu (najčešće 3PL partnerima), što optimizira troškove samog sustava.

Slika 7. Koncept Cross docking



Izvor: (Drljača, M., 2020)

Prikazani koncept Cross dockinga funkcionira na način kao što je prikazan na slici 7. Na prijemnoj strani Cross docking terminala nalaze se prihvatne rampe koje služe za prihvati transportnih jedinica. Nakon prijema transportnih jedinica obavlja se iskrcavanje robe te se ista pregledava i sortira prema već unaprijed poslanim narudžbama od kupaca prema za to određenim zonama. Roba se slaže u redove koji odgovaraju prema ulaznim vratima.

Na izlaznoj strani Cross docking terminala roba se ukrcava na odlazna (dostavna) vozila koja obavljaju daljnju distribuciju. Najvažnije kod Cross docking koncepta jest da se roba prilikom ulaza kratkotrajno zadržava (svega nekoliko sati) samo zbog pregledavanja, sortiranja ili komisioniranja, odnosno može se direktno utovariti na odlazna dostavna vozila.



Može se zaključiti da je glavna uloga Cross docking terminala koordinacija ulaznih i izlaznih aktivnosti, a ne smještaj i skladištenje robe. Prednosti Cross docking koncepta su u prvom redu manji troškovi manipulacija, reduciranje zalihe i skladišnog prostora, te velika brzina isporuke robe potrošačima. Nedostaci Cross docking koncepta su velika početna ulaganja u samu izgradnju i infrastrukturu Cross docking terminala te visoki zahtjevi koordinacije svih uključenih subjekata.

## 4. Razvoj duhanske industrije u Republici Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj duhan se u posljednjih pet godina uzgajao na površinama od preko 5.500 ha, uzgaja ga preko 1.200 gospodarstava koja u prosjeku zasade oko 100.000.000 presadnica duhana iz domaćeg sortimenta. Ukupna godišnja proizvodnja duhana u Republici Hrvatskoj u prosjeku je oko 10.500 t s prinosom od oko 1,9 t/ha. U Europskoj Uniji duhan se uzgaja na preko 91.000 ha, s godišnjom proizvodnjom od oko 215.000 t.

Republika Hrvatska sudjeluje u ukupnoj proizvodnji duhana u Europskoj Uniji s oko 5%. Obzirom na povezanost primarne proizvodnje duhana u RH s cigaretnom industrijom, Republika Hrvatska je jedina država u kontinentalnom dijelu Europske Unije koja je zadržala jednaku razinu proizvodnje duhana. Obzirom na konzumaciju duhanskih proizvoda, procjenjuje se da u Europskoj Uniji puši oko 15.1 % žena i 21.9 % muškaraca, dok u Republici Hrvatskoj gotovo svaka četvrta osoba je pušač, odnosno oko 25% populacije su pušači.

Duhanska industrija u Republici Hrvatskoj značajna je gospodarska grana koja godišnje generira oko 4% državnog proračuna. Prema aktualnim zakonima, u Republici Hrvatskoj zabranjeno je pušenje na javnim mjestima. Duhanski proizvodi (cigarete, cigarilosi, duhan za lulu, duhan za pušenje, šmrkanje, žvakanje i drugi duhanski proizvodi) oporezuju se od 1994. godine kada se uvode trošarine na duhanske proizvode u hrvatski porezni sustav, a porezni obveznici su svi proizvođači i uvoznici duhanskih proizvoda (Čagalj, M., 2018).

Tablica 1. Proizvodnja duhanskih proizvoda u Republici Hrvatskoj (2010. – 2020.)

Naziv proizvoda	Mjerna jedinica	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	I-XI.2019	I-XI.2020	Indeks I-XI'20./I-XI'19. (%)
Cigarete koje sadrže duhan ili mješavine dunana i duhanskih nadomjestaka (isključene trošarine na duhanske proizvode)	mil.kom.	13.368	11.827	11.202	9.445	8.191	8.223	7.871	8.524	12.108	11.856	11.151	10.078	90
Duhan za pušenje (isključene trošarine na duhanske proizvode)	t	0	0	132	310	311	59	431	721	139	178	151	237	157
Duhanske preradevine, ekstrakti i esencije, ostali homogenizirani ili rekonstruirani duhan	t	11.442	8.691	11.612	11.089	8.426	8.095	8.343	8.307	7.465	8.505	7.600	5.837	77

Izvor: Obrada Autora prema: (<https://www.dzs.hr/>, 2021)

U tablici 1. može se vidjeti da je proizvodnja duhanskih proizvoda u Republici Hrvatskoj, prema podacima DZS u 2019. godini dosegla 11,85 milijardi komada, što je blago smanjenje u

odnosu na 2018. kada je iznosila 12,10 milijardu komada. Podaci za 2020. dostupni su za prvih 11 mjeseci kada je ukupna proizvodnja cigareta iznosila 10,1 milijardu komada i bila je 10% manja u usporedbi s istim razdobljem prethodne godine. Za razliku od toga, duhan za pušenje ostvaruje pozitivan trend s izrazitim skokom proizvodnje u prvih 11 mjeseci 2019 godine od 57%, na ukupno proizvedenih 237 tona. Iz tablice 1. može se vidjeti da je to daleko od rekordne 2017. godine kada je ukupna industrijska proizvodnja duhana za pušenje dosegla visokih 721 tonu. Kada je riječ o primarnoj proizvodnji, podaci DZS-a pokazuju da je u 2019. godini u RH proizvedeno 7.878 tona duhana, što je blagi rast u usporedbi s 2018. godinu, ali je i dalje nastavak silaznog proizvodnog trenda ako se gleda višegodišnji prosjek.

#### **4.1. Analiza i specifičnost tržišta duhanske industrije**

Duhanska industrija i proizvodnja duhana postoje od davnih vremena, a potražnja za istima neprestano raste bez obzira na različite inicijative s ciljem prevencije pušenja i štetnosti duhanskog dima na zdravlje ljudi. Godine 1492., nakon što je Kolumbo došao u Ameriku, od domorodaca i indijanskih plemena dobio je na poklon i osušene listove biljke duhana, koje su Indijanci pušili u zdravstvene i vjerske svrhe. Nakon toga, Kolumbo je ponio nekoliko listova i sjemenki duhana sa sobom u Europu, ali tek u 16. stoljeću se duhan raširio diljem Europe, kada su avanturisti i diplomati poput Francuza Jean Nicota (po kojem je nikotin i dobio ime), počeli popularizirati njegovu upotrebu. Duhan je uveden u Francusku 1556., u Portugal 1558., u Španjolsku 1559. i Englesku 1565. godine (CNN Interactive - Tobacco under Attack, 2021).

Cigarete su vrhunac popularnosti dostigle tijekom Prvog i Drugog svjetskog rata, kada su poduzeća koja su se bavila proizvodnjom duhana i duhanskih proizvoda, slala vojnicima pakete s cigaretama na bojišnicu, stvarajući time veliki broj ovisnih potrošača, a cigarete su čak bile uključene u obroke koje su vojnici dobivali, uz hranu i ostale prehrambene dodatke. Također, duhanska industrija je vrlo rano, već početkom 20. stoljeća, počela proizvoditi tzv. „ženske cigarete“, koje su bile na neki način feminizirane i ciljano su bile namijenjene za širenje tržišta orijentirajući se upravo prema ženama.

Unatoč činjenici da postoji sve veći broj znanstvenih i zdravstvenih istraživanja o štetnosti utjecaja duhanskih proizvoda na zdravlje ljudi i saznanjima da pušenje može dovesti do raznih bolesti, prvenstveno raka, kao i zabranama i restrikcijama u pogledu ograničavanja konzumacije duhanskih proizvoda, duhanska industrija jedna je od najjačih industrija u svijetu. Danas na tržištu postoje globalno poznata poduzeća koja su postala svojevrsna marka za duhanske proizvode i kao takve prepoznatljive su diljem svijeta te posluju s velikom dobiti. Napredne i moderne tehnologije pogodovale su duhanskoj industriji u automatizaciji proizvodnih procesa, za razliku od

tradicionalnih proizvodnih tehnika koje su ovisile o radu, a automatizacija je također pomogla tržišnim igračima da rastu u smislu profitabilnosti jer je dovela do smanjenja troškova rada. Globalno tržište duhana i duhanskih proizvoda neprestano se bori s ograničenjima koje vlade diljem svijeta postavljaju pred njih, zbog zdravstvenih problema koje cigarete i duhanski proizvodi uzrokuju, što je rezultiralo visokim porezima i nametima kojima se terete poduzeća u duhanskoj industriji (Brajković, 2019).

Može se zaključiti kako je duhanska industrija trenutno jedna od najbogatijih i najkontroverznijih industrija u svijetu.

## **4.2. Lansiranje inovativnih proizvoda buduće generacije**

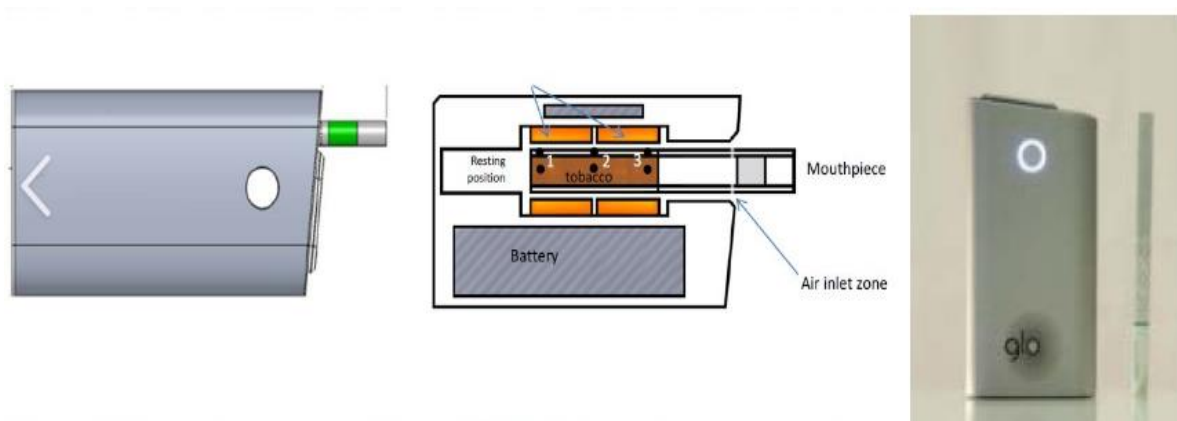
Obzirom na veliku konkurenciju na tržištu duhanskih proizvoda, činjenicu da svjetske zdravstvene organizacije i druge organizacije sve rigoroznije upozoravaju na štetnost duhanskih proizvoda, lansiranje novih proizvoda u svijetu duhanske industrije logični je potez. Poduzeća u duhanskoj industriji nastoje ostati konkurentna, inovativna, te stoga potrošačima uz klasične cigarete i ostale duhanske proizvode, nude i inovativne proizvode nove generacije.

Primjena novih tehnologija disruptira globalno gospodarstvo i niti jedna industrija nije imuna na promjene, čak ni one tradicionalne kao što je duhanska industrija. Ipak, specifičnost duhanske industrije je što nije čekala tehnološke disruptore koji bi nametnuli nove poslovne modele, već se industrija disruptira iznutra. Nosioci promjena u duhanskoj industriji su proizvodi nove generacije koji donose nove pogodnosti potrošačima. Industrija se postupno odmiče od klasičnih cigareta, ali na potrošačima je da donesu konačnu odluku kako će proizvodi izgledati u budućnosti (Bredy, J., 2018).

Dugogodišnjim iscrpnim eksperimentiranjima, proizvođači cigareta počeli su tražiti alternativne izvore prihoda, te se pojavljuje grijani duhan i pokazuje se da je to način ispunjavanja sve strožih zdravstvenih standarda i poboljšanja reputacije proizvođača bez njihovog poslovanja. Philip Morris International i British American Tobacco razvili su ovu tehnologiju za svakodnevnu uporabu ulaganjem milijardi dolara i lansirali Iqos i konkurentni glo Hyper. Zagrijavanjem duhana promiče se manje štetno pušenje, ali u većini se zemalja smatra pušenjem. Navedeni proizvođači moraju proći dugi proces kako bi demonstrirali niske zdravstvene nedostatke, što će biti još teže jer su vrlo nepouzdana nakon što su više godina podržavali standardno pušenje. Philip Morris International (PMI) prvi je izašao na tržište sa svojim Iqos-om, navodeći kako su u njegov razvoj uložili i do 3 milijarde dolara i nastavlja s velikom kampanjom. Prodaja je s velikim uspjehom započela u Japanu, kasnije u Švicarskoj, Italiji, Rusiji i danas, Iqos se prodaje u više od 24 zemlje, a uskoro će se početi prodavati i u drugim, npr. U SAD-u. British American Tobacco (BAT) želio

je istražiti drugačiji način, eksperimentirajući s mnogim varijantama. Na tržištu imaju uobičajenu elektroničku cigaretu iFuse, koja je napunjena tekućom mješavinom glicerina i duhana, što, međutim, nije moglo uspjeti zbog ogromne količine kineskih konkurenata. Stoga su na nekoliko tržišta predstavili Glo isparivač, i radi na istom principu kao Iqos. Glo poprilično liči na veću elektroničku cigaretu. Ulošci Neo također su mješavina duhana i glicerina, velika poput tanke cigarete, umetnuta izravno u grijač u veličini kutije cigareta i grijana izvana na temperaturi od 280°C. Prema potrošačima grijanih duhanskih proizvoda, ispuštanje pare je manje učinkovito, nezanimljivo za klasične cigarete, te oni prijavljuju lošije iskustvo prilikom konzumiranja (Iqos M., 2018).

Slika 8. Shematski prikaz i slika glo Hyper uređaja za grijanje duhanskih stikova (NEO stikova)



Izvor: obrada Autora prema: (Bat Glo Product - Bing Images, 2021)

BAT kao najveći strani investitor u Hrvatskoj, odlučio je dodatno proširiti svoje poslovanje, kroz ulaganje u nove proizvodne pogone za proizvodnju novih kategorija grijanih duhanskih proizvoda. Uz postojeće proizvodne linije za cigarete, BAT-ov pogon u Kanfanaru dobit će novu liniju za proizvodnju NEO stikova za glo Hyper uređaje. BAT-ova investicija od gotovo 200 milijuna kuna u novu proizvodnu liniju u Kanfanaru, je rezultat velikog uspjeha tvornice u povećanju proizvodne efikasnosti posljednjih nekoliko godina. Uz povećanje proizvodnje u Kanfanaru, BAT dodatno širi svoje poslovanje u Hrvatskoj otvaranjem novog HUB<sup>3</sup> terminala u Rijeci. Novootvoreni HUB terminal bit će BAT-ov logistički centar za nove kategorije proizvoda

---

<sup>3</sup> HUB terminal - glavni terminal, mjesto najveće koncentracije tokova i najšire ponude logističkih usluga

za Europu. Grijani duhanski proizvodi i e-cigarete iz Rijeke će se distribuirati prema svim europskim tržištima zahvaljujući investiciji koja je vrijedna više od 10 milijuna kuna.

### 4.3. Značaj duhanske industrije za gospodarstvo Republike Hrvatske

Glavnina proizvodnje duhana smještena je u sjevernom dijelu Hrvatske na području Virovitičko-podravске županije, a u Slavoniji okolica Kutjeva. Proizvodnjom duhana bavi se oko 1.500 obiteljskih poljoprivrednih gospodarstva. Na području Virovitičko – podravске županije nalaze se jedine dvije tvrtke za preradu lista duhana (Hrvatski duhani d.d. i Agroduhan d.o.o. Slatina). Prosječna godišnja proizvodnja duhana odvija se na cca 5.000 ha uz prosječan prinos oko 2 tone /ha. U 2017. godini proizvedeno je 9.413 t duhana na površini od 4.563 ha, što čini prinos od 2,1 t/ha. U odnosu na prethodnu 2016. godinu zabilježen je porast proizvodnje duhana od 4,8%. Jednako tako veći je prinos po jedinici površine, a glavni razlog boljeg prinosa prvenstveno treba tražiti u klimatski povoljnijoj godini. Bilježi se lagani pad zasađenih površina pod duhanom, ali prinos po jednom hektaru raste. Posebno je povećan prinos na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima koja su počela navodnjavati proizvodne površine. Na takvim površinama prinosi se penju i na 3,5 tona/ hektaru. U strukturi obiteljskih gospodarstava koja se bave uzgojem i proizvodnjom duhana prevladavaju gospodarstva veličine 5-10 ha (27,4%), a zatim i veća gospodarstva veličine od 10-20 ha (21,5% od ukupnog broja) (Ministarstvo poljoprivrede, 2021).

Tablica 2. Zasađeno i proizvedeno duhana u Republici Hrvatskoj (2014.-2018. godina)

<b>DUHAN</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Zasađeno (he)	5196	4752	4413	4563	3631
Prinos (po hektaru/tona) prosjek	1,8	2,1	2	2,1	2
Prinos (po hektaru/tona) prosjek	9164	10132	8977	9413	7100

Izvor: Obrada Autora prema (<https://www.dzs.hr/>, 2021)

BAT već godinama ulaže stalne napore kako bi konsolidirao svoju proizvodnju u regiji i podigao njezinu efikasnost. BAT-ova tvornica u Kanfanaru je 2019. godini proizvela 18,8 milijardi ekvivalenta cigareta, što je 125% više nego u 2015. godini. Gotovo 87% ukupne proizvodnje vrijedne 1,2 milijarde kuna, izvezeno je u druge zemlje članice EU-a, što je 214% više nego u 2015. godini. U pet godina BAT je povećao broj zaposlenih u svom sustavu u Hrvatskoj za gotovo 800 ili 48%, pa je u 2019. godini više od 2.400 radnih mjesta u cijeloj zemlji bilo povezano s kompanijom. U skladu sa navedenim rastom BAT je nastavio s novim zapošljavanjem 2020. godini (Interni dokument BAT Grupa, 2021).

Zbog sve većeg nezadovoljstva ukupnim poslovnim okruženjem i uvjetima rada u Hrvatskoj, ali i kontinuiranim povećanjem trošarina na cigarete i nepostojanjem trošarinskog kalendara kao što je to uobičajeno u razvijenim zemljama, što bi kompanijama omogućilo da unaprijed znaju kada može doći do povećanja trošarina te tako lakše planirati poslovanje i izbjeći uglavnom neugodna iznenađenja, BAT je počeo raditi na kontinuiranoj evaluaciji proizvodnih lokacija, što je poruka da se razmišlja o preseljenju proizvodnje iz Kanfanara u neku drugu državu. Navedeni razvoj događaja doveo bi u pitanje 1.600 radnih mjesta. Otvorilo bi se i pitanje opstanka tvornice u Kanfanaru, jedne od najmodernijih u ovom dijelu Europe, kao i tvornice za obradu duhana u Virovitici. Uz sve to, BAT je vlasnik i iNovina, lanca kioska, a velika neizvjesnost nadvila bi se i nad proizvodnjom duhana u Podravini, gdje se time bavi oko 400 kooperanata. Trenutno je BAT jedan od najvećih stranih ulagača u hrvatsko gospodarstvo, u koje je u posljednjih pet godina investirao oko 4,7 milijardi kuna.

Odlazak BAT-a bio bi posebno težak udarac za gospodarstvo Istre. Nakon propasti Uljanika, industrija u Istri je trenutno u kolapsu. Eventualno gašenje TDR-a, BAT-ove uzdanice u Hrvatskoj, industrija u Istri bi ostala minimalna. Tim više što bi to izravno ugrozilo i poslovanje drugih poduzeća vezanih uz BAT, poput AR Packaginga (bivše Istra grafike), koja za BAT proizvodi ambalažu. Odlazak BAT-a izravno bi ugrozio AR Packaging, odnosno njihov pet milijuna eura vrijedan investicijski ciklus, što bi se teško odrazilo na njihovo poslovanje. Pored svega navedenog, odlazak BAT-a iz Hrvatske bila bi loša poruka investitorima, tim više što BAT u Hrvatskoj ima sjedište za Adria regiju koju čini osam zemalja. Trenutno BAT u državni proračun uplaćuje oko tri milijarde kuna trošarina i poreza na godišnjoj razini, što nije mala stavka za državni proračun. Nakon dužih pregovora između Vlade Republike Hrvatske i predstavnika BAT-a, krajem ožujka postignut je dogovor o ostanku BAT-a u Republici Hrvatskoj te nastavku proizvodnje u proizvodnim pogonima u Kanfanaru. Priča o odlasku BAT-a je završila dobro, i to je bitno za razvoj Istre, ali i Slavonije, te poljoprivrednika koji uzgajaju duhan. Može se zaključiti da je iznimno važno za cijelu Hrvatsku.

Slika 9. Tvornica cigareta u Kanfanaru ( TDR d.o.o.)



Izvor: (Grgić, M., 2021)

Veliki izazov za sve proizvodne tvrtke u Hrvatskoj, kao i za BAT je pronalazak radne snage. Lokalni obrazovni sustav proizvodi golem broj ljudi spremnih za rad u turizmu i maloprodaji, ali nema tehnički obrazovanih inženjera. Pronaći zaposlenika s tehničkim „iskustvom“ prilično je teško, unatoč tome što se zaposlenici traže ne samo izvan granica Istre, nego i Hrvatske. Navedene poteškoće u pronalasku kadrova, BAT-u ipak ne predstavljaju nikakvo opterećenje za proizvodne planove.



## **5. Zahtjevi Europske unije vezani za distribuciju duhanskih proizvoda**

Procjenjuje se da EU i države članice svake godine izgube do 10 milijardi eura neplaćenog poreza od krivotvorenih i krijumčarenih duhanskih proizvoda. Uz to, krivotvorenja i drugi oblici krijumčarenja stvaraju paralelni ilegalni lanac opskrbe koji podriva legitimne kanale distribucije i nelojalno se natječe s izvornim proizvodima distribuiranim legitimnim kanalima. Ilegalna trgovina cigaretama često se koristi za financiranje protuzakonitih aktivnosti, poput terorizma i organiziranog kriminala. Iz svih ovih razloga, Komisija i države članice EU postavile su borbu protiv krivotvorenih i krijumčarenih cigareta značajnim prioritetom.

### **5.1. EU ugovor o suradnji (EUCA)**

Europska komisija i British American Tobacco (BAT) potpisali su sporazum o borbi protiv ilegalne trgovine duhanskim proizvodima. Prema pravno obvezujućem sporazumu, BAT će surađivati s Europskom komisijom, njezinim uredom za borbu protiv prijevara OLAF-om i tijelima za provođenje zakona država članica kako bi pomogao u borbi protiv krijumčarenja i krivotvorenih cigareta. Sporazum uključuje značajna plaćanja BAT-a Komisiji i državama članicama, u ukupnom iznosu od 200 milijuna USD (134 milijuna EUR) tijekom sljedećih 20 godina. Potpisani sporazum trebao bi dati značajan doprinos naporima EU-a u borbi protiv ilegalne trgovine duhanskim proizvodima, koji EU i državama članicama oduzima svake godine milijarde eura. Nezakonita trgovina cigaretama rezultira milijardama eura izgubljenog poreza i carinskih prihoda svake godine. U vrijeme ekonomskih poteškoća, potrebno je poduzeti sve mjere kako bi se zaustavila ova skupa ilegalnu aktivnost. Navedenim sporazumom uvelike će se pomoći u borbi protiv ilegalne trgovine duhanskim proizvodima i dat će se snažan signal kriminalcima da protiv njih rade i vlasti i industrija (European Commission, 2010).

### **5.2. Sporazum o poboljšanju borbe protiv krijumčarenja**

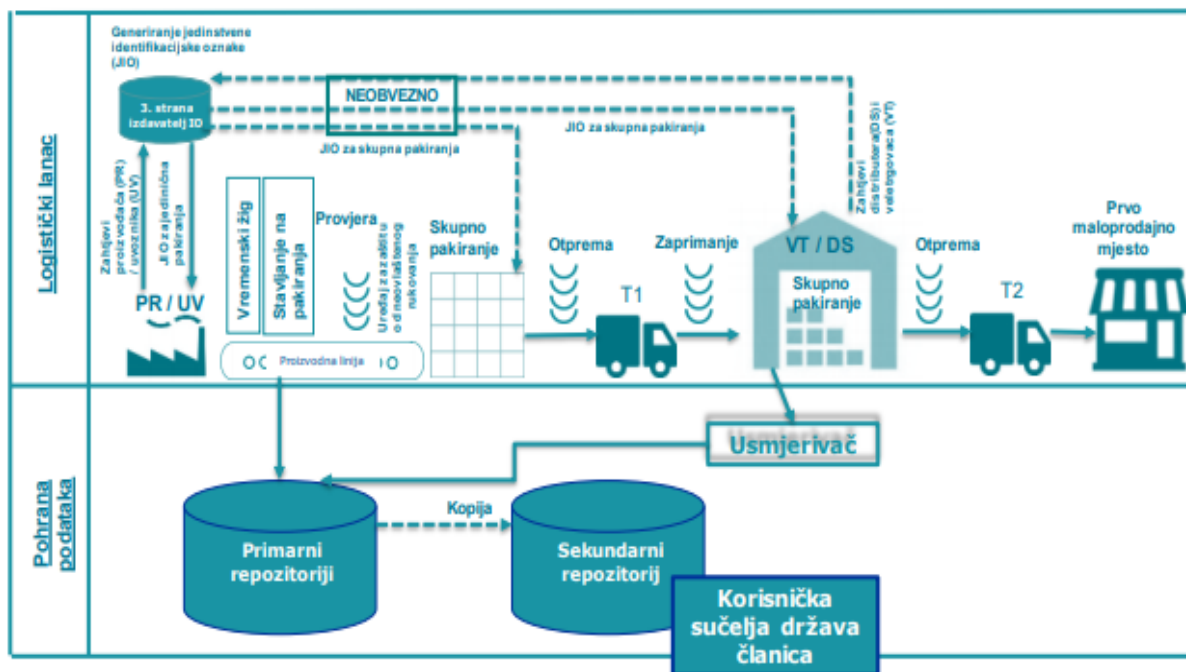
Sporazumom, koji je pokrenuo BAT, odražava se činjenica da koordinacija i suradnja između tijela EU-a za provođenje zakona i proizvođača poput BAT-a mogu značajno pridonijeti uspjehu u porazu ilegalne trgovine duhanskim proizvodima. Sporazum uvodi snažne odredbe i postupke za suradnju i razmjenu obavještajnih podataka kako bi se tijelima za provođenje zakona omogućilo učinkovitije postupanje protiv kriminalaca u Europi i širom svijeta. U sporazum su također uključeni dalekosežni postupci praćenja proizvoda kako bi se provedbenim tijelima omogućilo da utvrde izvore i odredište BAT marki i provjere mogu li biti krivotvoreni. Te su obveze u skladu s

odredbama o suzbijanju krijumčarenja Okvirne konvencije o kontroli duhana i poduprijet će napore EU na promicanju snažnog protokola uz Konvenciju o uklanjanju ilegalne trgovine duhanskim proizvodima (Šantor, 2019a).

### 5.3. Sustav sljednosti i praćenja duhanskih proizvoda

Sustav sljednosti omogućuje nadzor duhanskih proizvoda u cijelom lancu opskrbe (praćenje), a tijelima omogućuje da utvrde moguće točke preusmjeravanja proizvoda iz lanca opskrbe ili lanac opskrbe (pronalaženje). Sljednosti je moguća samo ako su duhanski proizvodi označeni kodiranom jedinstvenom identifikacijskom oznakom (koja sadržava prethodno definirane informacije, kao što su porijeklo i datum proizvodnje, određište itd.). Time se omogućuje identifikacija, praćenje i pronalaženje proizvoda u cijelom lancu opskrbe te slanje s time povezanih informacija ustanovi za pohranu podataka. Jedinstvena identifikacijska oznaka jest alfanumerički kod kojim je kodiran nosač podataka radi strojnog očitavanja (npr. skeniranja). Nosači podataka često su u obliku optičkog (jednodimenzionalnog ili dvodimenzionalnog) barkoda koji je stavljen na ambalažu proizvoda tako da ga nije moguće ukloniti (Sante, D., 2018).

Slika 10. Prikaz sustava sljedivosti duhanskih proizvoda



Izvor: (Sante D, 2018)

Na slici 10. prikazan je cjelokupni pregled ključnih zahtjeva u sustavu sljedivosti duhanskih proizvoda. Kao što je na slici 10. prikazano u logističkom lancu se proizvodi fizički premještaju i

odvijaju se procesi vezani za transakcije. Pohrana podataka u sustavu sljedivosti odvojena je od logističkog lanca, te se u pohrani podataka obrađuju informacije o kretanjima proizvoda kao i informacije o transakcijama.

Sustav sijednosti i praćenja duhanskih proizvoda podrazumijeva da:

- sva jedinična pakiranja duhanskih proizvoda koja su proizvedena u EU uključivši i duhanske proizvode namijenjene izvozu), namijenjena tržištu ili se stavljaju na tržište EU moraju sadržavati jedinstvenu identifikacijsku oznaku;

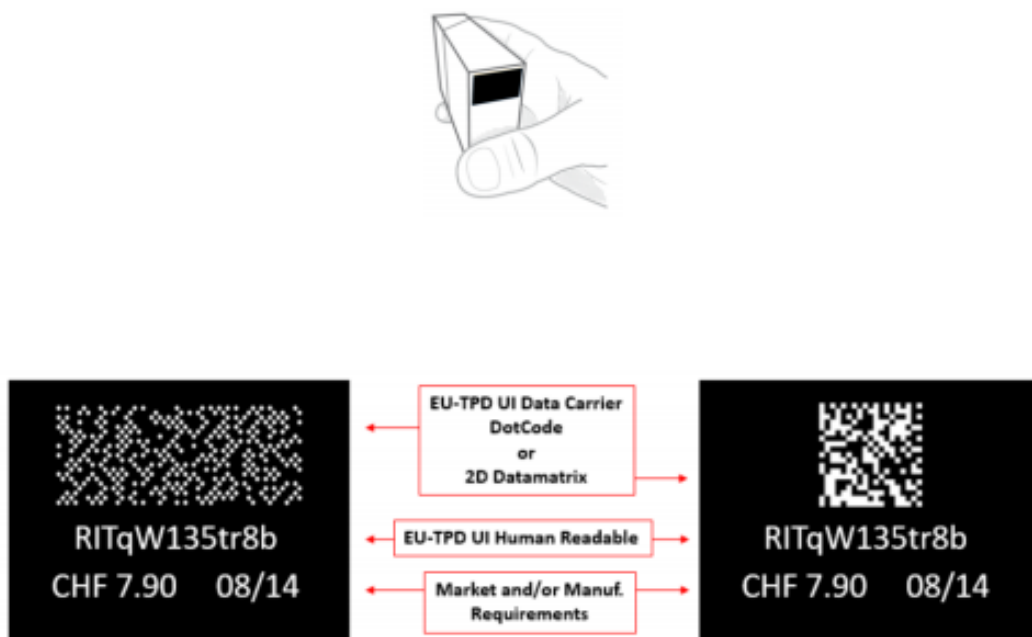
- su svi gospodarski subjekti uključeni u lanac opskrbe duhanskih proizvoda, od proizvođača do posljednjeg gospodarskog subjekta prije prvog maloprodajnog mjesta, dužni bilježiti unos svih jediničnih pakiranja u njihovu vlasništvo, kao i sva kretanja u međuvremenu i konačni izlazak jediničnih pakiranja iz njihova vlasništva. Ta se obveza može ispuniti označivanjem i bilježenjem skupnih pakiranja, kao što su šteke, kartoni ili palete, pod uvjetom da praćenje i pronalazak jediničnih pakiranja ostane moguć;

- informacije o zabilježenim kretanjima radi osiguravanja neovisnosti i transparentnosti sustava pohranjuju neovisni pružatelji usluga pohrane podataka, a podaci će biti dostupni tijelima (država članica i Europske komisije) za potrebe provedbe. Agencija za komercijalnu djelatnost d.o.o. (AKD) je imenovana kao nadležni izdavatelj jedinstvene identifikacijske oznake u Republici Hrvatskoj za duhanske proizvode koji se u Republici Hrvatskoj stavljaju na tržište. Jedinstveni identifikacijski kod AKD-a glasi LEAKD (Ministarstvo financija Carinska uprava, 2021)

#### **5.4. Sustav sigurnosti obilježja duhanskih proizvoda**

Sustav sigurnosnih obilježja podrazumijeva da sva jedinična pakiranja duhanskih proizvoda stavljena na tržište EU moraju nositi sigurnosno obilježje zaštićeno od neovlaštenog rukovanja, sastavljeno od vidljivih i nevidljivih elemenata. Duhanske markice Ministarstva financija Republike Hrvatske upotrebljavati će se kao sigurnosno obilježje obzirom da markice ispunjavaju zahtjeve iz članka 3. Provedbene odluke Komisije (EU) 2018/576 i članka 16. Direktive 2014/40/EU. Sustav sljedivosti i praćenja duhanskih proizvoda i sustav sigurnosnih obilježja primjenjuju se u EU od 20. svibnja 2019. godine na cigarete i duhan za samostalno motanje, a na ostale duhanske proizvode od 20. svibnja 2024. godine (Ministarstvo financija Carinska uprava, 2021b).

Slika 11. Jedinstvena identifikacijska oznaka na razini jediničnog pakiranja (kutijica cigareta)



Izvor: (<https://ontrack.sgs.com/hr-HR/faq/dcta-tpd-coding-details-croatian>, 2021)

Svrha je sustava sigurnosnih obilježja omogućiti nadležnim tijelima i proizvođačima prepoznavanje zakonitih duhanskih proizvoda koji se stavljaju na tržište EU-a, a nose sigurnosno obilježje zaštićeno od neovlaštenog rukovanja, sastavljeno od vidljivih i nevidljivih elemenata. Na slici 11. su prikazana sigurnosna obilježja na pojedinačnom pakiranju kutijice cigareta. Jedinstvena identifikacijska oznaka na razini pojedinačnog pakiranja sadrži podatke specifične za poslovanje (kao što su podaci o proizvodu i proizvodnji), koje je ugradio izdavalac identifikacijskih oznaka, te koji je generirao kod na komprimirani način (podatkovni element koda).

## **6. Analiza i specifičnosti distribucije duhanskih proizvoda u Republici Hrvatskoj**

Hrvatska ima u proizvodnji duhanskih proizvoda dugu tradiciju. Od većeg broja tvornica još i danas, u kontinuitetu od 1872., posluje Tvornica duhana Rovinj (od 2015. u vlasništvu kompanije British American Tobacco – BAT). Posljednjih godina sve su snažnije protu pušačke aktivnosti, u obliku raznih zabrana i ograničenja, a koje su temeljene na znanstvenom konsenzusu da pušenje uzrokuje određene ozbiljne bolesti. Te se kampanje izražavaju i kao izravna neprijateljstva prema cigaretnoj industriji, a i prema sveukupnom duhanskomu gospodarstvu. Cigaretna industrija danas više ne pobija te znanstvene spoznaje, već se zalaže za aktivno sudjelovanje u stvaranju takva zakonskog i društvenog okruženja u kojem bi dobro obaviješteni i odrasli potrošači slobodno odlučivali o svojem izboru legalnih potrošačkih dobara (Hrvatska enciklopedija, 2021).

### **6.1. Definicija i obilježja duhanske industrije**

Duhansku industriju može se definirati kao cjelokupna gospodarska aktivnost koja je vezana za uzgoj, industrijsku obradbu i proizvodnju finalnih proizvoda iz biljke duhana. Uzgoj, odnosno proizvodnja duhana, obavlja se na poljoprivrednim gospodarstvima, poput drugih poljoprivrednih kultura, ali se kod duhana primjenjuju i dodatni postupci umjetnog ili prirodnog sušenja duhana te njegove pripreme i pakiranja za distribuciju i prodaju. Upotrebna i trgovačka vrijednost duhana postiže se tek nakon daljnje pripreme, složene industrijske obradbe i pakiranja. Za trgovačke potrebe duhan se razvrstava u robne tipove. Najvažniji su oni koji se suše toplim zrakom (flue-cured), zatim na zraku (burley) i suncu (orijentalni). Ukupna svjetska proizvodnja duhana posljednjih godina kreće se između 6 i 7 miliona tona godišnje. Danas je djelatnost obradbe i trgovine obrađenim duhanom koncentrirana u nekoliko multinacionalnih i regionalnih kompanija. Ekonomsku glavninu duhanske industrije čini proizvodnja i utrživanje finalnih duhanskih proizvoda. Cigarete čine danas glavninu potrošnje duhanskih proizvoda (oko 95%), odn. 5.500 mlrd. cigareta godišnje. Ostali poznati duhanski proizvodi: cigare, cigarilosi, duhan za lulu, rezani duhan za motanje, zatim duhan za žvakanje, šmrkanje i cuclanje (npr. snus). Duhanski proizvodi rade se danas od duhana različitih vrsta, tipova i podrijetla, složenim i mnogobrojnim tehnološkim postupcima uz pomoć prehrambenih dodataka i s ne duhanskim materijalima kao što su cigaretni papir i filtri. Cigaretna industrija izrazito je vlasnički i tržišno koncentrirana industrija u svjetskim razmjerima. Tri globalne kompanije te manji broj regionalnih i panregionalnih kompanija i preostalih tradicionalnih nacionalnih monopola (Kina, Turska) podmiruju oko 90% svjetske proizvodnje cigareta. Duhanski proizvodi visoko su oporezovani, 300 do 400% u odnosu na

proizvođačke cijene, odnosno 60 do 80% od maloprodajne cijene, što osigurava i visoke proračunske prihode u svim zemljama svijeta (Hrvatska enciklopedija, 2021).

## **6.2. Uloga transporta u procesu distribucije duhanskih proizvoda**

Duhanska industrija u Republici Hrvatskoj jedna je od rijetkih industrija u kojoj imamo proizvodnju od ulazne sirovine do gotovog proizvoda, koji je tražen i konkurentan na tržištu EU. Svi gospodarski subjekti u lancu proizvodnje i prodaje duhanskih proizvoda moraju biti registrirani i označeni identifikacijskom oznakom. Ovakav način povezivanja i označavanja omogućava nadzornim tijelima da prate put kutije cigareta ili drugog duhanskog proizvoda od tvornice ili države u koje su proizvedeni, do krajnjeg prodajnog mjesta, odnosno potrošača.

Uloga transporta u distribuciji duhanskih proizvoda iznimno je važna. Svakom potrošaču najbitnije je da željeni duhanski proizvod bude dostupan u pravo vrijeme, na pravom mjestu i u odgovarajućoj količini te naravno kvaliteti. Transport treba biti kvalitetno organiziran kako ne bi došlo do određenih zastoja prilikom isporuke duhanskih proizvoda potrošaču. Duhanski proizvodi su specifični proizvodi. Zahtijevaju određene uvjete transporta, a posebno ako se transport duhanskih proizvoda odvija zimi ili ljeti prilikom visokih temperatura. Zbog specifičnosti duhanskog tržišta, cijena distribucije duhanskih proizvoda može uvelike ovisiti o poreznim sustavima u kojoj se državi odvija distribucija duhanskih proizvoda.

## **6.3. Suvremene transportne tehnologije u distribuciji duhanskih proizvoda**

U procesu distribucije duhanskih proizvoda, suvremene tehnologije našle su svoju ulogu. Prilikom distribucije duhanskih proizvoda u većini se koristi paletizacija kao suvremena tehnologija transporta koja izravno utječe na smanjenje ukupnih troškova i povećava produktivnost rada. Paletizaciju se može definirati kao proces u kojem se primjenjuje paleta za prijevoz robe i tereta, odnosno okrupnjavaju se manje komadne jedinice tereta kako bi se dobio jedinični teret (paleta). Od ostalih suvremenih tehnologija koristi se još i kontejnerizacija (za uvoz sirovine odnosno duhana). Kao paletizacija, i kontejnerizacija je suvremena tehnologija koja se također učestalo primjenjuje u svijetu. Kao i kod paletizacije, radi se o okrupnjenim jedinicama tereta, samo što je u ovom slučaju jedinica tereta (kontejner). Paleta i kontejneri su standardnih dimenzija koje se koriste u cijelom svijetu. Glavni izazovi u transportu duhana i duhanskih proizvoda proizlaze iz njegove higroskopnosti: čvrsto je specificirano kondicioniranje duhana s obzirom na njegov sadržaj vode (10-12% Virginia, Burley, 12-14% orijentalnog). Ako je relativna vlažnost zraka prekomjerna, duhan upija toliko vodene pare da postaje hranjivi medij za plijesni. Plijesan, pljesnivost, mrlje od plijesni i pljesniv miris smanjuju kvalitetu duhana, odnosno krajnjeg

proizvoda - cigarete. Orijentalni duhani najosjetljiviji su od svih duhana na učinke vlage. Ako je sadržaj vode veći od preporučenih vrijednosti (14%) ili je ventilacija neadekvatna, plijesan i propadanje mogu nastati u roku od samo tri dana.

Slika 12. Paletizacija gotovih duhanskih proizvoda



Izvor: Autor, 2017.

Na slici 12. je prikazana paletizacija gotovih duhanskih proizvoda, gdje se manje komadne jedinice, u ovom slučaju kutije cigareta, okrupnjuju u jednu jedinicu odnosno paletu.

## 6.4. Rizici u transportu duhanskih proizvoda

Rizike u transportu može se definirati kao zbroj sve moguće štete koja može nastati na robu prilikom prijevoza, od točke polazišta do točke krajnjeg odredišta. Prilikom transporta duhanskih proizvoda pojavljuju se sljedeći rizici:

1. Osnovni transportni rizici: opasnost od prometnih nezgoda, elementarne nepogode, provala, razbojstvo;
2. Dopunski transportni rizici: vezani uz svojstvo robe: vlaga, rasipanje, krađa;
3. Manipulativni transportni rizici;
4. Dopunski rizici koji nisu obuhvaćeni pojmom rizik.

*Osnovni* rizici su oni koji su svojstveni prijevozu. U osnovne rizike ubraja se opasnost od prometnih nezgoda (sudar raznih prijevoznih sredstava sa sredstvom koje prevozi duhan ili duhanske proizvode, prevrtanje prijevoznog sredstva koje prevozi duhan ili duhanske proizvode), elementarne nepogode (kiša, sunce, poplava).

*Dopunski* transportni rizici vezani su uz svojstvo robe, u ovom slučaju su to gotovi duhanski proizvodi, tijekom transporta. Obzirom na izrazito visoku vrijednost robe, naravno, na prvom su mjestu krađa i ne isporuka duhanskih proizvoda (zbog toga je važno osigurati duhanske proizvode prilikom transporta) ili pogrešna isporuka, što je rijedak slučaj. U dopunske rizike spadaju i rizici kojima je nastanak štete vezan za svojstva gotovog duhanskog proizvoda. To je na primjer zbog prekomjerne vlage prilikom transporta, nastajanje plijesni na gotovom proizvodu.

Sljedeći u nizu su ništa manje važni *manipulativni rizici*, a njima su gotovi duhanski proizvodi podloženi tijekom rukovanja, ukrcaja i iskrcaja, odnosno prekrcaja. U ove rizike ubraja se oštećenje gotovih duhanskih proizvoda kao i oštećenje ambalaže.

Pod rizicima koji nisu obuhvaćeni pojmom rizik, smatra se ona šteta i opasnosti kojima je duhanski proizvod izložen tijekom transporta, a nema značajke rizika u smislu izvanrednih vanjskih događaja. Uzroci ovakve štete potječu iz osiguranog predmeta ili robe, zbog njegove unutrašnje mane (prilikom proizvodnje) ili je do štete došlo unatoč normalnim okolnostima transporta.

Kako bi se navedene vrste rizika minimizirale, vrlo je važno osigurati duhanske proizvode od rizika nastalih prilikom transporta, a na neke se rizike jednostavno ne može utjecati.

## 6.5. Specifičnost regulativa duhanskih proizvoda

Zakonima o izmjenama i dopunama Zakona o posebnom porezu na duhanske proizvode koji su doneseni u 2009. započelo je postupno usklađivanje hrvatskoga trošarinskog zakonodavstva sa zakonodavstvom EU. Promijenjena je porezna osnovica i uvedena dvokomponentna visina



posebnog poreza na cigarete. Porez se ne plaća na duhanske proizvode koji su namijenjeni isključivo znanstvenim istraživanjima i analizi kvalitete proizvoda, ali uz odobrenje Carinske uprave (Škreb & Kuliš, 2010).

U svim kategorijama se teži maksimalnoj harmonizaciji, posebice u specifičnoj trošarini od 90 eura na 1.000 cigareta, odnosno 60 eura na 1.000 komada. Od samog početka, sukladno Zakonu o duhanu, cigarete su se razvrstavale u tri skupine. Skupina A se nazivala popularna skupina, B standardna skupina, a C ekstra skupina. Više tarifni sustav ukinut je u lipnju 2009. kada je uvedena specifična trošarina te proporcionalna trošarina u postotku maloprodajne cijene. Od tada je visina specifične trošarine ostala nepromijenjena, sve do 2013. kada je počela snažna harmonizacija s propisima EU. Ako je primarna svrha trošarine obeshrabriti potrošnju cigareta, specifična trošarina može biti izvrstan način jer se temelji na količinama, tako da je porezno opterećenje po cigareti isto. Važnu ulogu ima i veličina uvoza. Ako roba, koja je predmet uvoza, ima veću cijenu od robe koja je predmet domaće proizvodnje, proporcionalna (ad val orem) trošarina je bolji izbor. Naime, proporcionalna (ad val orem) trošarina u tom slučaju je viša u apsolutnom iznosu, te samim time povećava cijene uvezene robe. Cjenovna razlika između domaće i uvezene robe postaje veća, čime se pridonosi zaštiti domaćih proizvođača (Jurinec, Bajo, 2016).

Tablica 3. Trošarine na duhan i duhanske proizvode u Republici Hrvatskoj

<b>DUHANSKE PRERAĐEVINE</b>	
<b>Predmet oporezivanja</b>	<b>Visina trošarine</b>
Cigarete	Specifična trošarina 400,00 kn za 1000 komada cigareta i proporcionalna trošarina 34% od MPC; minimalna trošarina iznosi 888,00 kn/1000 komada
Cigare	860,00 kn za 1000 komada
Cigarilosi	860,00 kn za 1000 komada
Sitno rezani duhan za savijanje cigareta	860,00 kn za 1kg
Ostali duhan za pušenje	860,00 kn za 1kg
<b>DUHANSKI PROIZVODI</b>	
E-tekućine	0,00 kn za 1 ml
Grijani duhanski proizvod	1400,00 kn za 1 kg
Novi duhanski proizvod	860,00 kn za 1 kg

Izvor: obrada Autora prema: (Ministarstvo financija Carinska uprava, 2021).

Duhanskim preradevinama smatraju se cigarete, cigare, cigarilosi, sitno rezani duhan i ostali duhan za pušenje. Iz tablice 4. je vidljivo kako se cigarete oporezuju prema specifičnoj trošarini u iznosu od 400,00 kn za 1.000 komada cigareta, dok minimalna trošarina iznosi 888,00 kn za 1.000

komada cigareta. Cigare i cigarilosi oporezuju se u iznosu od 860,00 kn za 1.000 komada, a sitno rezani duhan i ostali duhan za pušenje u također u iznosu od 860,00 kn za 1 kg.

Duhanskim proizvodima smatraju se e-tekućine, grijani duhanski proizvodi i novi duhanski proizvodi. E tekućine oporezuju se prema specifičnoj trošarini u iznosu od 0,00 kn za 1 ml, dok se grijani i novi duhanski proizvodi oporezuju prema visini trošarine propisanoj za ostali duhan za pušenje u iznosu od 1.400,00 kn za 1 kg. Specifična regulativa u duhanskoj industriji Republike Hrvatske i trošarine na duhanske prerađevine i proizvode, reguliraju se Uredbom o visini trošarine na cigarete, sitno rezani duhan za savijanje cigareta i ostali duhan za pušenje (NN 106/2018), Zakonom o trošarinama (NN 22/13; 115/16) te Uredbom o visini trošarine na cigarete, sitno rezani duhan za savijanje cigareta i ostali duhan za pušenje (NN 106/2018).

## **6.6. Analiza konkurentnosti među vodećim poduzećima na tržištu duhanskih proizvoda**

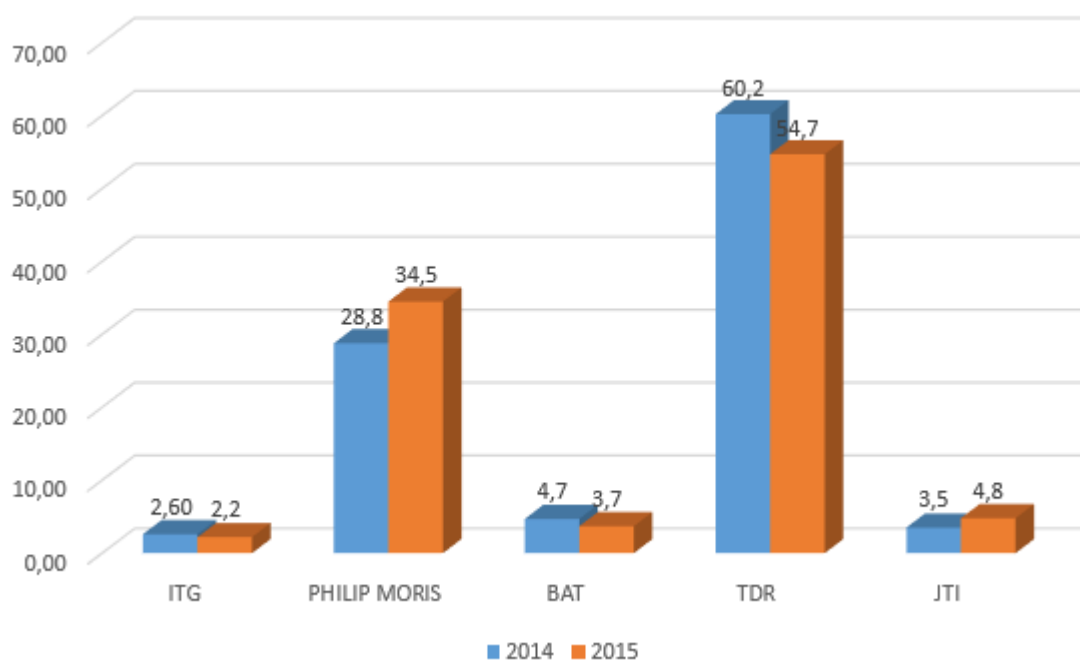
U Republici Hrvatskoj tržište je razvijeno kada je u pitanju konkurentnost u duhanskoj industriji. Trenutno na njemu dominira pet globalnih kompanija. Zbog neelastičnosti u potražnji, cijene duhana rastu, te rastu cijena dodatno pridonose i visoke trošarine na duhanske proizvode. Učestalom promjenom strukture trošarina izravno se utječe na povećanja cijena i smanjenje prometa duhanskih proizvoda što se odražava na smanjenje potražnje i proizvodnje duhana, te se povećava ilegalna trgovina duhanskih proizvoda. Zbog nove oligopolne strukture tržišta u Republici Hrvatskoj, očekuje se smanjenje domaće proizvodnje duhana, a država će i dalje težiti povećanju proračunskih prihoda kroz rast proporcionalne komponente trošarine na cigarete i duhanske prerađevine. Okruženje duhanske industrije u Republici Hrvatskoj je zahtjevno, od rastućih trošarina i maloprodajnih cijena, zabrane izlaganja duhanskih proizvoda, krijumčarenja i ostalih prijetnji. Duhansko tržište Republike Hrvatske posebno je specifično i zbog regulacije u kojoj je zabranjeno izlaganje duhanskih proizvoda, te u kojem se strogo zabranjuje i kažnjava vidljivost duhanskih proizvoda.

Trošarine na cigarete mogu se podijeliti u dvije komponente: specifična i proporcionalna. Specifična komponenta trošarine utvrđuje se u fiksnom (apsolutnom) iznosu po komadu proizvoda (npr. trošarina na 1.000 komada cigareta, što je prikazano u tablici 3.), a proporcionalna je u postotku maloprodajne cijene cigareta. Domaćoj duhanskoj industriji, odnosno TDR-u (prije prodaje TDR-a) odgovarala je specifična trošarina jer stvara manje porezno opterećenje i potiče domaće proizvođače duhana na veću proizvodnju. Prodajom TDR-a na tržištu Republike Hrvatske trenutno dominiraju najveće svjetske multinacionalne kompanije u proizvodnji i distribuciji

duhana i duhanskih proizvoda. Prilikom uvoza velikih količina duhanskih proizvoda prednost dobiva proporcionalna trošarina zbog generiranja većih proračunskih prihoda.

U posljednjih nekoliko godina Hrvatsko tržište duhana i duhanskih proizvoda dosta je privlačilo vodeće svjetske duhanske kompanije. U 2013. najveći tržišni udio imao je Adris Grupa - unutar koje se nalazila Tvornica duhana Rovinj (TDR) - s udjelom od 58%. Na drugom je mjestu Philip Morris International (21%), a slijedi Japan Tobacco International (7%), Imperial Tobacco Group (6,9%) i British American Tobacco (6%) (Jurinec, Bajo, 2016).

Grafikon 1. Struktura hrvatskog tržišta duhanskih proizvoda u 2014. i 2015. (u %)

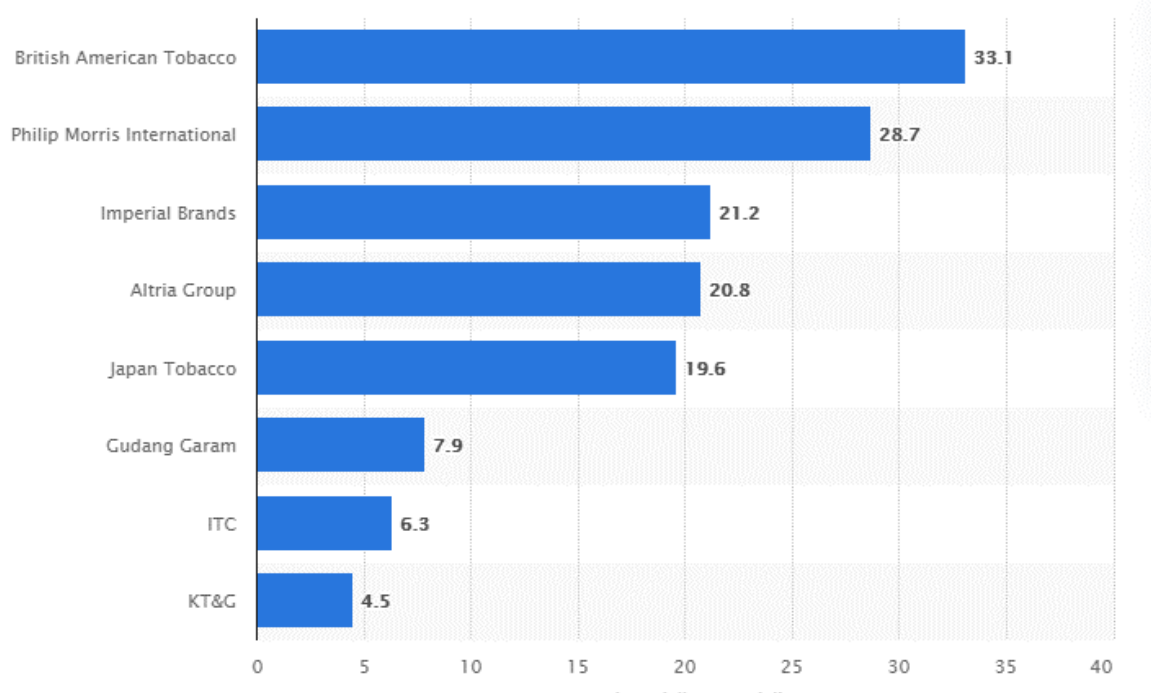


Izvor: obrada Autora prema: (Jurinec, Bajo, 2016)

Na prikazanom grafikonu 1. vidi se da su TDR i Philip Morris International do 2015. godine držali više od 80% tržišnog udjela u Republici Hrvatskoj. Bitno je napomenuti da je TDR držao 60% tržišnog udjela u 2014. godini, a već u 2015. godini taj tržišni udio se smanjuje na 54,7%. Kao što je vidljivo iz grafikona, Philip Morris povećava svoj tržišni udio u 2015. godini za 5,7 postotnih poena. Preostale tri globalne kompanije zauzimaju manje udjele, te nemaju znatne promjene. U svibnju 2015. godine, BAT kupuje TDR za 505 milijuna eura - nakon odbitka obveza TDR-a. Hrvatska prodaje jedinog domaćeg proizvođača duhana. Nakon prodaje otvaraju se određena pitanja oko opstanka proizvođača duhana ali i duhanske industrije u Hrvatskoj, jer su se u vlasništvu BAT-a prilikom kupnje TDR-a našli i Hrvatski duhani, Istra grafika, te maloprodajni lanci iNovine i Opresa.

Nakon formalnog preuzimanja u listopadu 2015. godine BAT postaje vodeća kompanija na tržištu Republike Hrvatske s udjelom oko 58,5%, te zajedno sa Philip Morrisom može utjecati na tržišne uvjete.

Grafikon 2. Najveća svjetska poduzeća u duhanskoj industriji u 2020. godini prema neto prodaji (u milijardama USD)



Izvor: (www.statista.com, 2021).

Grafikon 2. prikazuje prihode od neto prodaje najvećih svjetskih poduzeća u 2020. godini. Prihodi su izraženi u milijardama američkih dolara, a iz grafikona 2. se može vidjeti kako je BAT trenutno u 2020. godini postigao najveće prihode u odnosu na konkurenciju. Prihodom većim od 30 milijardi dolara BAT je u 2020. godini bio lider među duhanskim poduzećima diljem svijeta, bez obzira na COVID 19 situaciju koja je pogodila sve proizvođače u svijetu, a slijede Philip Morris International (28,7 mlrd USD), Imperial Brands (21,2 mlrd USD), Altria Group (20,08 mlrd USD), Japan Tobacco (19,6 mlrd USD), te Gudang Caram (7,9 mlrd USD), ITC (6,3 mlrd USD), KT&C (4,5 mlrd USD). Procjenjuje se da oko 80% potrošača duhanskih proizvoda živi u zemljama s niskim ili srednjim prihodima, te duhanska industrija sve više cilja na tržišta koja su u razvoju. Može se reći, ako se nastave trenutni trendovi potrošnje duhanskih proizvoda, približno jedna milijarda ljudi umrijet će od upotrebe duhanskih proizvoda tijekom dvadeset i prvog stoljeća.

British American Tobacco (BAT) osnovan je 1902. godine i od tada se neprestano razvija u jedno od vodećih svjetskih poduzeća zahvaljujući svojim brendovima koji su vodeći na tržištu,

kao i uspješnoj strategiji poslovanja. Diljem svijeta u ovom poduzeću zaposleno je oko 55.000 ljudi, većina ih je bazirana u uredima i tvornicama, ali također veliki broj zaposlenika djeluju kao prodajni predstavnici koji pomažu i savjetuju uzgajivače duhana, kao i krajnje prodavače koji prodaju njihove proizvode. British American Tobacco također nastoji uvesti inovativne proizvode koji bi potencijalno smanjili rizik od štetnog utjecaja duhana, stoga se na tržištu nalaze novi proizvodi nove kategorije za grijanje duhana koji su manje rizični proizvodi za krajnje potrošače (British American Tobacco - Mi Smo BAT, 2021).

Philip Morris International je jedno od vodećih međunarodnih duhanskih poduzeća s više od 71.000 tisuća zaposlenika raznovrsnih profila iz svih dijelova svijeta. Šest od petnaest vodećih svjetskih brendova koje se prodaju na više od 180 tržišta zemalja diljem svijeta proizvodi upravo Philip Morris International, uključujući Marlboro, najpoznatiju svjetsku marku cigareta. Ovo poduzeće djeluje u 39 proizvodna pogona u 32 zemlje svijeta, a njihove proizvode odabire 150 milijuna potrošača. Poduzeće Philip Morris neprestano uvodi inovacije na duhanskom tržištu, a također nastoje zamijeniti cigarete s proizvodima bez dima, u čiju su svrhu oformili istraživačke ustanove u Švicarskoj i Singapuru u kojima radi više od 430 znanstvenika, inženjera i tehničara koji razvijaju manje štetne alternative cigaretama (Philip Morris International, 2021).

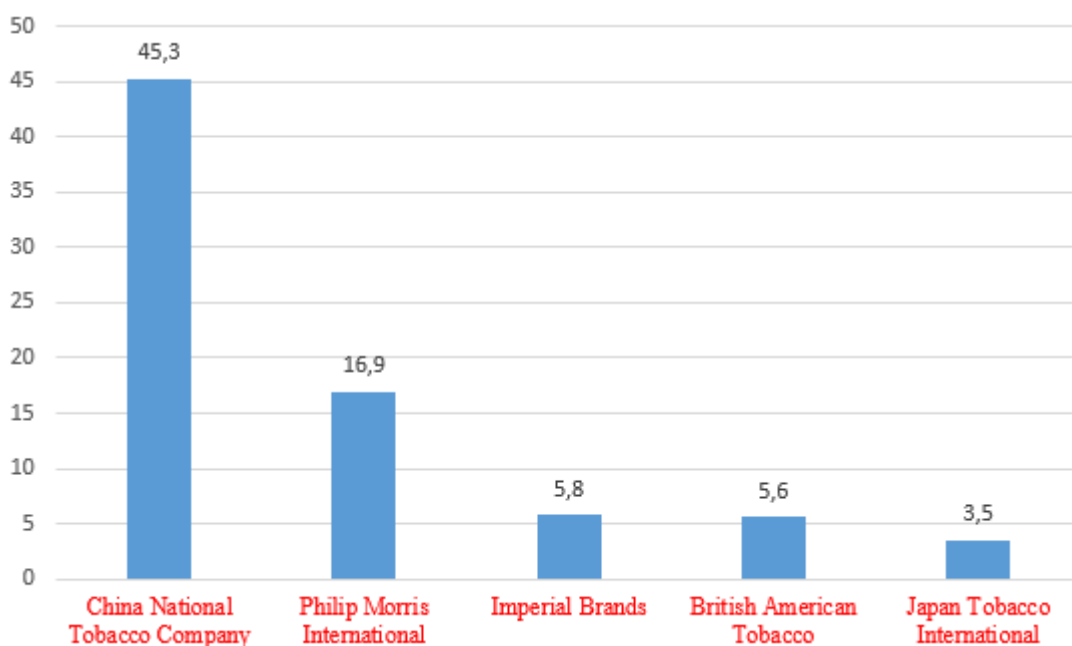
Za razliku od British American Tobacca i Philip Morrisa, koji djeluju na tržištu već desetljećima, Japan Tobacco relativno je mlado poduzeće koje je osnovano 1999. godine, ali je vrlo brzo steklo svoj udio na tržištu te danas djeluju na međunarodnoj razini i zapošljavaju više od 40.000 zaposlenika diljem svijeta. Njihovi proizvodi distribuiraju se i prodaju u 130 zemalja, a njihovi najpoznatiji brandovi jesu: Winston, Camel, LD, Mevius, Benston, Glamour, Sobranie (Japan Tobacco International, 2021).

Imperial Brands, koji je ranije djelovao kao Imperial Tobacco Group Plc, najmanja je od multinacionalnih duhanskih poduzeća u svijetu, a kontrolira 3,7% globalne količine cigareta i prodaje ključne marke kao što su Davidoff, John Player Special, West i Gauloises u 160 zemalja. Imperial Tobacco Group sa sjedištem u Velikoj Britaniji znatno je povećao svoju globalnu ekspanziju od sredine 1990-ih, stjecanjem marke i povećanjem tržišnog udjela. Nakon 2003. godine, Imperial Tobacco Group postalo je drugo najveće duhansko poduzeće u Njemačkoj i četvrta po veličini multinacionalno duhansko poduzeće na svijetu koja se bavi proizvodnjom i distribucijom cigareta, duhana, cigara i pribora za pušenje papirnih cigareta i filtera. Azija, Istočna Europa, Afrika i Bliski Istok su ključne regije u kojima ovo poduzeće prodaje svoje proizvode (Tobacco in Australia, 2021).

China National Tobacco Corporation (CNTC) je državno kinesko poduzeće i najveća svjetska korporacija za cigarete u svijetu. China National Tobacco Corporation ima tržišni udio od 44%, a oko 99% cigareta prodaje ostvaruje u Kini. Samo oko 1% svojih proizvoda prodaje se na

međunarodnom tržištu. China National Tobacco Corporation ima velik utjecaj na kinesku politiku kontrole duhana, jer je njezino sjedište, izvršni direktor, kao i organizacijska struktura, identični sa strukturama državnih tijela za kontrolu duhana. China National Tobacco Corporation sama odlučuje o svojoj regulaciji, upozorenjima i pravilima oglašavanja (China National Tobacco Corporation, 2021).

Grafikon 3. Udio vodećih svjetskih proizvođača duhana i duhanskih proizvoda na globalnom tržištu u 2018. godini (u %)



Izvor: obrada Autora prema: (Tobacco in Australia, 2021).

Iz grafikona 3. je vidljivo kako najveći udio na svjetskom tržištu ima China National Tobacco Company (45,3%), zatim Philip Morris International (16,9%), dok Imperial Brands posjeduje 5,8%, British American Tobacco 5,6%, te Japan Tobacco International 3,5% udjela na svjetskom tržištu. Vidimo da su promatrana poduzeća jedni drugima velika konkurencija na tržištu, kao industrija, oni su uglavnom ujedinjeni u svojoj želji da promoviraju svoje proizvode i izbjegavaju u skladu sa zakonom mjeru kontrole duhana. Na međunarodnoj se razini duhanska industrija bori protiv odluka i zakonodavstva koji uključuju Svjetsku zdravstvenu organizaciju, Svjetsku banku te Ujedinjene narode.

Transnacionalna duhanska poduzeća uspostavili su sporazume o licenciranju i zajedničkim ulaganjima s lokalnom duhanskom industrijom kako bi stekli ulazak, te tržišni udio na prethodno ograničenim tržištima. Jedan od najranijih i najznačajnijih od ovih sporazuma je partnerstvo tvrtke

Philip Morris International s China National Tobacco Corporation, osnovano 2005. godine. Ugovorom je osnovano zajedničko poduzeće u podjednakom vlasništvu obje duhanske skupine. Licencirala je China National Tobacco Corporation za proizvodnju i distribuciju Marlboro u Kini, a zauzvrat je olakšala ulazak China National Tobacco Corporation na globalno tržište duhana s portfeljem kineskih brendova, pažljivo modificiranim da privlače strane potrošače. Oba poduzeća imaju koristi od zajedničke prodaje, distribucije i druge poslovne infrastrukture. Slične sporazume s China National Tobacco Corporation sklopili su British American Tobacco 2013. godine i Imperial Brands 2017 (Tobacco in Australia, 2021).

Možemo zaključiti kako Republika Hrvatska ima jako razvijeno tržište duhana i duhanskih proizvoda, po pitanju konkurentnosti duhanske industrije. Potencijalni ulazak novih konkurenata na tržište Republike Hrvatske je malo vjerojatan, odnosno duhanska industrija u Republici Hrvatskoj gledajući dugoročno nije atraktivna novim konkurentima.

## **7. Distribucija duhanskih proizvoda na primjeru poduzeća TDR d.o.o.**

Kao što je već objašnjeno u poglavlju o distribuciji postoje dva načina distribucije: posredna i neposredna distribucija. Na primjeru duhanskih proizvoda u poduzeću TDR d.o.o. koriste se neposredna i posredna distribucija. Kad je riječ o neposrednoj distribuciji duhanskih proizvoda, tada se podrazumijeva da krajnji potrošač, duhanske proizvode kupuje direktno od proizvođača, a takva je situacija na specijaliziranim prodajnim mjestima, odnosno kioscima (iNovine, Tisak) koji su u vlasničkoj strukturi TDR-a. Isto tako, u distribuciji duhanskih proizvoda, koristi se i posredna distribucija. U današnje vrijeme, ona se sve više i češće koristi, dok je prijašnjih godina ipak prevladavala neposredna distribucija. Kod ove vrste distribucije, najčešće su posrednici u Republici Hrvatskoj trgovački centri poput centara: Konzum, Lidl, Plodine, Spar i Interspar.

### **7.1. Osnovni podaci o poduzeću TDR d.o.o.**

TDR d.o.o. je poduzeće osnovano 11. studenog 2003. godine od strane jedinog osnivača Adris Grupe d.d. TDR d.o.o. Nastavlja tradiciju proizvodnje duhanskih prerađevina, te 1990. godine postaje vodeći hrvatski proizvođač i izvoznik cigareta, integriravši u poslovni sustav proizvodnju duhana i cigareta, proizvodnju komercijalne ambalaže te lanca maloprodaje u Hrvatskoj. Slijedi izgradnja nove tvornice u Kanfanaru i dvije godine kasnije započinje preseljenje i objedinjavanje najznačajnijih dijelova poslovnih aktivnosti na jednom mjestu.

Od 30. rujna 2015., poduzeće je u 100%-tnom vlasništvu British American Tobacco Investments (Central & Eastern Europe) limited, iz Velike Britanije, a čiji je krajnji vlasnik British American Tobacco (BAT) p.l.c., London, Velika Britanija. Nakon završetka prve faze procesa integracije s poduzećima na razini BAT Grupe, došlo je do značajne promjene poslovnog modela TDR-a, pri čemu je TDR od društva koje se do 31.12.2016. pretežito bavilo proizvodnjom i prodajom vlastitih duhanskih proizvoda, od 01.01.2017. postalo društvo koje pruža usluge proizvodnje duhanskih proizvoda za društvo unutar BAT Grupe koje se bavi organizacijom proizvodnje duhanskih proizvoda u regiji. Također, TDR kupuje duhanske proizvode od navedenog Društva, isključivo za potrebe prodaje i distribucije na području Republike Hrvatske (rgfi.fina.hr, 2021).



Slika 13. Tvornica duhana Rovinj (TDR) Kanfanar



Izvor: obrada Autora prema: (Interni Dokument TDR d.o.o., 2016)

Godišnji kapacitet tvornice iznosi oko 20 milijardi cigareta, koji se po potrebi može povećati na 35 milijardi proizvedenih cigareta. Tvornica predstavlja posljednju riječ tehnologije koja se primjerice odlikuje dvostrukim linijskim unosom, automatiziranom pohranom rezanog duhana, te integriranim informacijskim sustavom. Tvornica se sastoji od triju proizvodnih dvorana, od kojih je svaka velika poput dvaju nogometnih igrališta, s ukupno 44 tisuće četvornih metara korisnog prostora, upravnom zgradom, parkiralištem, umjetnim jezerom i ostalima pratećim sadržajima. Okoliš tvorničkog kompleksa obuhvaća 10 hektara. Tvornica se po tehnološkoj opremljenosti i kapacitetu proizvodnje, može mjeriti s novim tvornicama najvećih svjetskih kompanija u duhanskoj industriji.

## **7.2. Portfolio duhanskih proizvoda poduzeća TDR d.o.o.**

TDR d.o.o. je dio British American Tobacco grupe (BAT), jedne od vodećih svjetskih multinacionalnih kompanija čiji su brandovi prisutni na više od 200 tržišta. TDR se nalazi u sustavu BAT Adria koji obuhvaća tržišta Albanije, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Hrvatske, Makedonije, Kosova, Srbije i Slovenije. Posljednjih godina BAT-ov udio na tržištu cigareta stalno

raste, uglavnom potaknut rastom pet globalnih brandova - Dunhill, Kent, Lucky Strike, Pall Mall i Rothmans. Od navedenih globalnih brendova svi su prisutni na tržištu u Hrvatskoj, osim Kenta. BAT uz globalne brendove ima i mnoge međunarodne i lokalne marke cigareta koje su, iako nisu dio strateškog portfelja BAT-a, i dalje popularne u mnogim zemljama u kojima posluje. Navedene marke uključuju Vogue, Viceroy, Kool, Peter Stuyvesant, Craven A, State Express 555 i Shuang Xi. Preuzimanjem TDR-a, BAT je osnažio svoju prisutnost u ovom dijelu Europe. Nakon preuzimanja TDR-a, BAT je napravio migraciju TDR-ovih brendova u globalne BAT-ove brendove. Tome je također pridonijelo iskustvo i znanje TDR-ovih stručnjaka, regionalno prepoznatljivi TDR-ovi brandovi te jedna od tehnološki najsuvremenijih tvornica u regiji.

### **7.3. Proces distribucije duhanskih proizvoda**

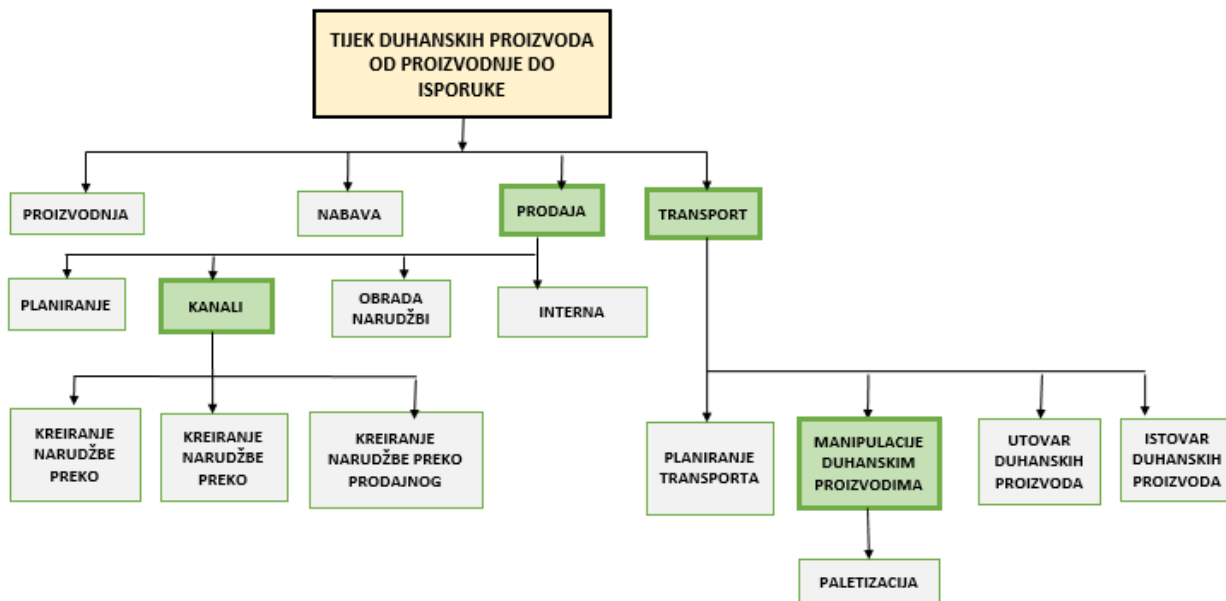
Proces je strukturiran, mjerljiv skup aktivnosti oblikovan za proizvodnju specifičnog outputa za pojedinog potrošača ili za tržište. Drugim riječima, proces je specifičan redosljed radnih aktivnosti u vremenu i prostoru, sa svojim početkom i završetkom te s utvrđenim inputima i outputima, odnosno strukturom djelovanja (Bosilj Vukšić, Hernaus, Kovačić, 2008). Harrington (1991.) pak poslovni proces definira kao svaku aktivnost ili skup aktivnosti koje uzimaju input, dodajući mu vrijednost, i pružaju output, bilo internim bilo eksternim potrošačima. Prema njemu, u poslovnim se procesima iskorištavaju organizacijski resursi kako bi se postigli planirani rezultati. Uzimajući u obzir navedene definicije, može se reći kako je poslovni proces strukturiran, analitičan međufunkcijski skup aktivnosti koji zahtijeva neprestano unaprjeđivanje. Riječ je o aktivnostima s jasno utvrđenim početkom i završetkom, tijekom kojih se u više ili manje stalnim intervalima stvara vrijednost za potrošače (Bosilj Vukšić, Hernaus, Kovačić, 2008)

#### **7.3.1. Dekompozicija procesa distribucije duhanskih proizvoda**

Upravljanje procesima nije moguće ostvariti bez vizualizacije poslovanja. Vizualizacija poslovanja radi se kroz hijerarhijsku dekompoziciju procesa sve do razine aktivnosti koja se prikazuje dijagramima toka. Hijerarhijska dekompozicija je metoda svladavanja složenosti poslovnog sustava. Proces se na jednoj razini apstrakcije promatra kao jedinstvena cjelina, dok se na nižoj razini apstrakcije promatra kao složen proces koji se sastoji od više dijelova. Uzastopnom primjenom spomenutog dobije se hijerarhijska struktura. Na najnižoj razini dekompozicije procesa, u dijagramu toka prikazuje se način izvođenja procesa s prikazom redosljeda ili toka poslovnih aktivnosti, pri čemu je aktivnost osnovna interna strukturna jedinica procesa. Način izvođenja procesa, osim strukture, sadrži i poslovne događaje kojima počinje i završava pojedina

aktivnost, ulazne i izlazne tokove podataka, softversku podršku, uloge radnih mjesta u izvođenju pojedine aktivnosti, poslovna pravila i drugo (Božić et al., 2013).

Grafikon 4. Prikaz tijeka duhanskih proizvoda od proizvodnje do isporuke krajnjem potrošaču

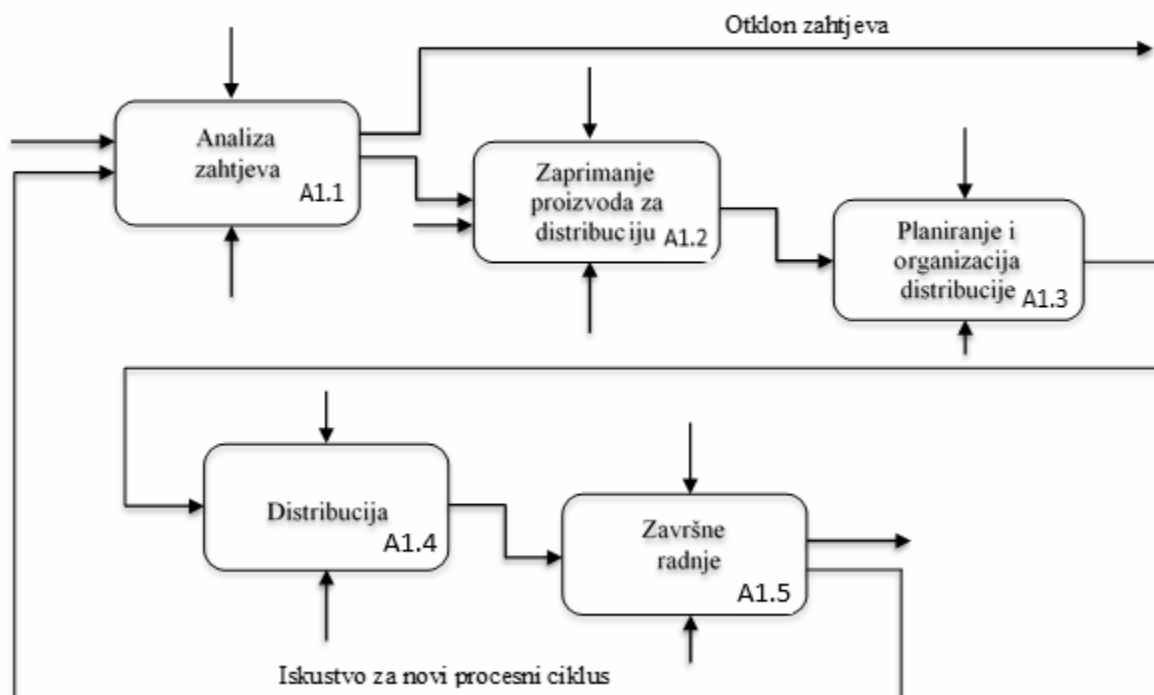


Izvor: Autorski rad

Proces distribucije duhanskih proizvoda sastoji se od sljedećih procesnih koraka:

- A1.1 - Analiza zahtjeva korisnika
- A1.2 - Zaprimanje proizvoda za distribuciju
- A1.3 - Planiranje i organizacija distribucije
- A1.4 - Distribucija
- A1.5 - Završne radnje

Slika 14. Dijagram dekompozicije procesa distribucije duhanskih proizvoda



Izvor: Autorski rad

Slika 14. prikazuje dekompoziciju procesa distribucije duhanskih proizvoda podijeljenu na pet procesnih koraka: 1) Analiza zahtjeva; 2) Zaprimanje proizvoda za distribuciju; 3) Planiranje i organizacija distribucije; 4) Distribucija; 5) Završne radnje.

Ulaz u proces je zahtjev korisnika za distribuciju duhanskih proizvoda. U prvom procesnom koraku *Analiza zahtjeva (A1.1)* vrši se analiza i nastoji se zadovoljiti zahtjev korisnika odnosno kupca. Ako proces nije sposoban zadovoljiti zahtjevima korisnika, zahtjev se može otkloniti. Ako je proces sposoban ispuniti zahtjeve korisnika, prelazi se na aktivnost u drugom procesnom koraku *Zaprimanje proizvoda za distribuciju (A1.2)*. U ovom procesnom koraku proizvod se priprema za distribuciju, te se nastavlja u trećem procesnom koraku *Planiranje i organizacija distribucije (A1.3)*, gdje se određuje vrijeme, plan i način distribucije i osiguravaju potrebni resursi.. Nakon provedbe potrebnih aktivnosti u trećem procesnom koraku, započinje se odvijati četvrti procesni korak *Distribucija (A1.4)*, te na kraju u petom procesnom koraku odvijaju se završne radnje, odnosno izrađuju se i distribuiraju potrebne analize, te izvješća u svrhu unapređenja novog procesnog ciklusa.

Grafikon 5. Dijagram toka – kreiranje narudžbe preko prodajnog predstavnika



Izvor: Autorski rad

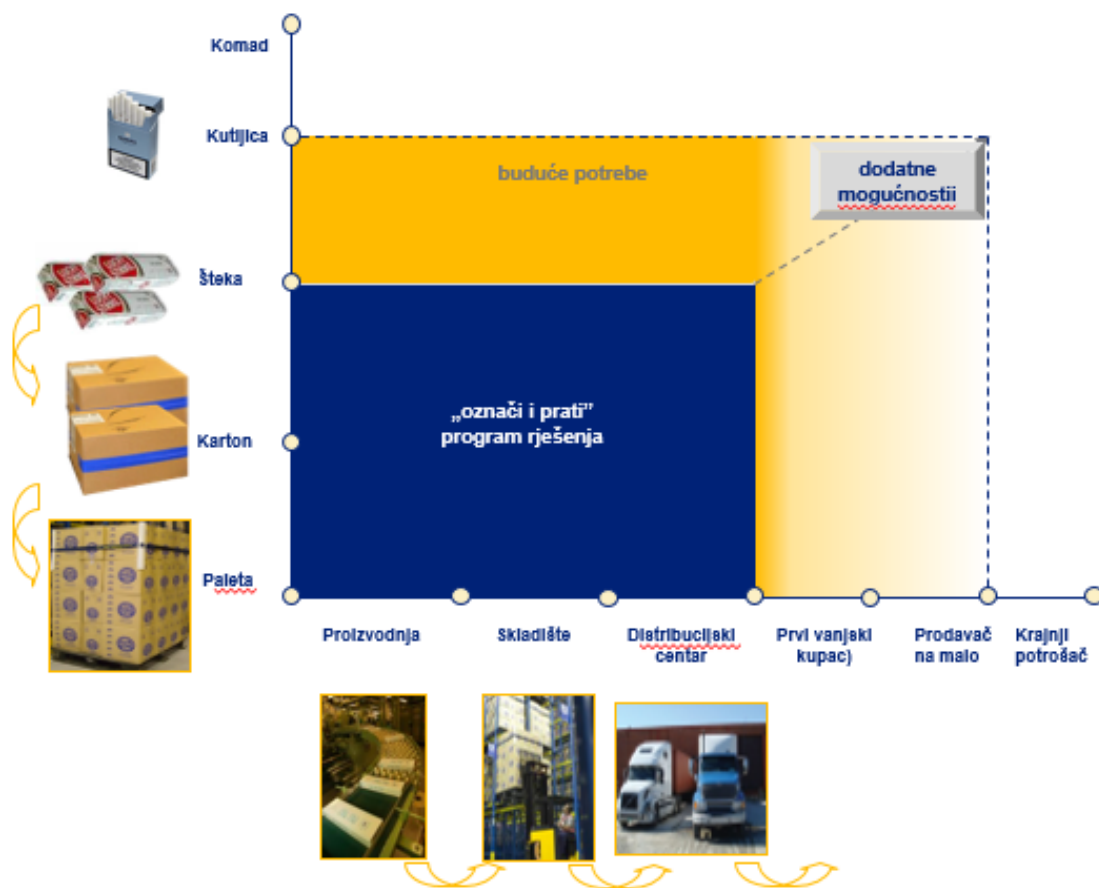
Na najnižoj razini dekompozicije procesa distribucije duhanskih proizvoda, u dijagramu toka prikazuje se način izvođenja procesa s prikazom redoslijeda ili toka poslovnih aktivnosti, pri čemu je aktivnost osnovna interna strukturna jedinica procesa. Način izvođenja procesa, osim strukture, sadrži i poslovne događaje kojima počinje i završava pojedina aktivnost, ulazne i izlazne tokove podataka, softversku podršku, uloge radnih mjesta u izvođenju pojedine aktivnosti, poslovna pravila.

## **8. Procesi sustava „označi i prati“ kod distribucije duhanskih proizvoda u poduzeću TDR d.o.o.**

Unutarnje tržište EU definirano je pravilima vezanim za označavanje i praćenje duhanskih proizvoda budući je područje slobodnog kolanja robe jedno od četiri ključne slobode kretanja unutar EU koje definiraju politiku i svrhu ujedinjenja. Iz tog razloga poduzeća na području europskog tržišta imaju obavezu uvesti sustav označavanja i praćenja duhanskih proizvoda koji će odgovarati zahtjevima tržišta i omogućiti izlazak na europsko i globalno tržište. Označavanje i praćenje duhanskih proizvoda je projekt usklađenosti koji zahtjeva provedbu praćenja i označavanje duhanskih proizvoda koji je obaveza svakoj članici EU. Označavanje i praćenje duhanskih proizvoda je sustav koji se sastoji od više procesa praćenja sigurnog kretanja robe unutar SCM-a.

Zbog sve veće ilegalne trgovine duhanskim proizvodima nastaje veliki gubitak prihoda kako za duhansku industriju tako i za Državne proračune u zemljama EU. Sustav označavanja i praćenja može u stvarnom vremenu nadzirati proizvodnju, kretanje i trgovinu te utvrđivati povijest gotovih duhanskih proizvoda koji su pravilno označeni jedinstvenim identifikacijskim kodom. Označavanjem i praćenjem svih legalnih gotovih duhanskih proizvoda automatski se mogu prepoznati svi nelegalni proizvodi ako nemaju određene identifikacijske državne oznake. Sustav označavanja i praćenja može se koristiti i kao zaštita u smislu da li proizvod ispunjava uvjete za trgovanje u legalnom lancu opskrbe. Ako sustav označavanja i praćenja pokriva cijeli lanac opskrbe, uključujući i prodajna mjesta, mogućnost da krajnji potrošač nehotično kupi nedozvoljeni ili krivotvoreni proizvod svodi se na minimum. Određene države koje nisu članice EU pridodaju važnosti ilegalnoj trgovini duhanskim proizvodima i samim time ne pronalaze odgovore kako spriječiti ilegalnu trgovinu duhanskih proizvoda. Sustav za označavanje i praćenje već se uspješno pokazao u nekoliko zemalja svijeta, gdje se značajno povećala naplata poreza, poboljšalo se javno zdravlje i posljedično se smanjilo pušenje.

Slika 15. Prikaz sustava označi i prati na primjeru BAT-a



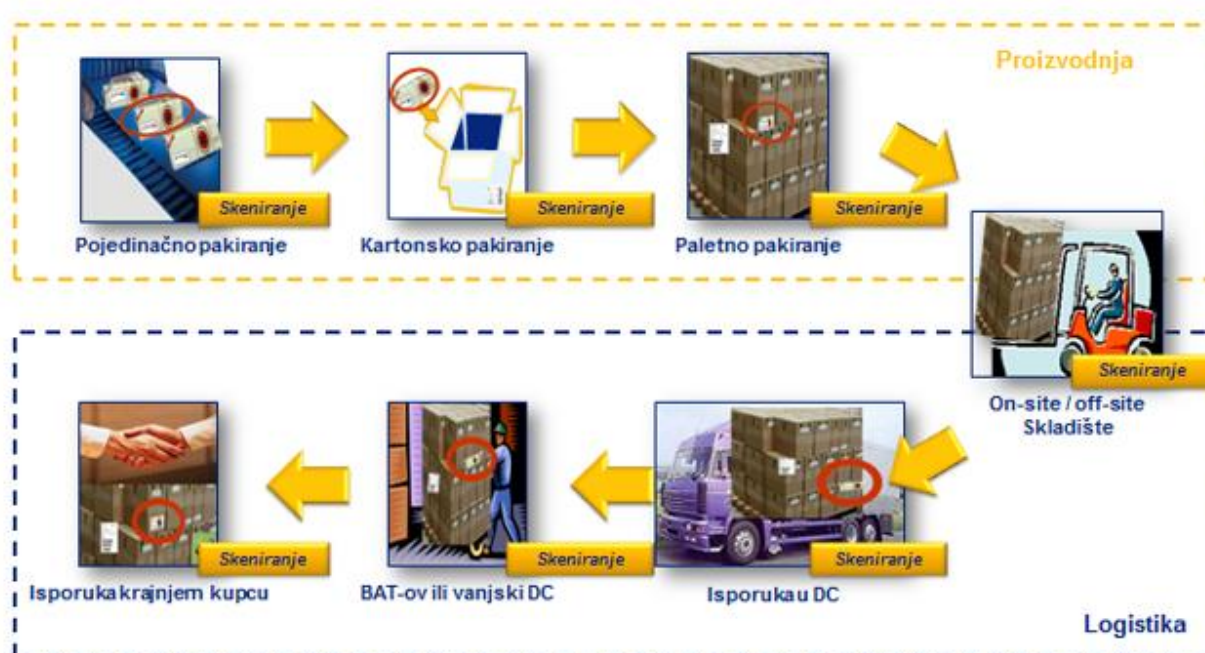
Izvor: obrada Autora prema (Interni dokument BAT Grupa, 2021)

Slika 15 prikazuje rješenje sustava označi i prati na primjeru BAT-a, gdje se može vidjeti da sustav „označi i prati“ funkcionira na način da označava i prati kao najmanju pojedinačnu jedinicu kutijicu, od proizvodnje do prvog vanjskog kupca odnosno potrošača. Sustav se može nadograditi kako bi praćenje duhanskog proizvoda završilo kod krajnjeg potrošača, što trenutno nije u fokusu EU, obzirom da se uglavnom ilegalna trgovina duhanskim proizvodima obavlja u najmanjoj pakiranoj jedinici „šteki“ odnosno kartonu.

S obzirom da je došlo do promjene u načinu distribucije BAT-ovog asortimana nakon kupovine “TDR-a” u listopadu 2015., nastala je obveza implementacije sustava „označi i prati“ sukladno potpisanom EUCA dogovoru. BAT-ov program „označi i prati“ temelji se na GS1 standardu; 2D Data Matrix barkodovi štekama i na kartonima. Oni su već u standardnoj upotrebi i imaju mnoge primjene u drugim industrijama. Kao odgovor na razvojni nacrt Okvirne konvencije Svjetske zdravstvene organizacije (WHO) o kontroli duhana (FCTC) o nezakonitoj trgovini duhanskim proizvodima, jedan od prioriteta BAT-a bio je daljnje osiguranje lanca opskrbe građenjem na postojećim mogućnostima globalno rješenje za „praćenje i označavanje“.



Slika 16. Granice proizvodnje i logistike BAT



Izvor: (Šantor, 2019)

Na slici 16 prikazan je pregled sustava označavanja i praćenja od proizvodnje do krajnjeg potrošača odnosno kupca, uključujući događaje koji će se odvijati u okviru sustava označavanja i praćenja. Kako bi se ograničio rizik, BAT je implementirao zaštićenu aplikaciju koja djeluje kao središnja baza podataka sustava „označi i prati“ te se nosi s ogromnom količinom podataka koji su rezultat skeniranja velikih količina proizvoda. Skeneri barkoda integrirani su u proizvodne linije tako da se podaci za praćenje mogu poslati u bazu podataka „označi i prati“, s minimalnom ručnom intervencijom. Sličan stupanj automatizacije smatra se najrealnijim za logistički element postupka, pa se fokus usmjerava na osiguravanje aktivnosti ručnog skeniranja što je moguće učinkovitije i preciznije. „Označi i prati“ projekt postigao je izvanredan uspjeh i radi s visokom razinom točnosti.

### 8.1. Proces sustava označi i prati u TDR-u

Svi proizvodi od 01.01.2017. izlazit će iz tvornice Kanfanar s potrebnim „označi i prati“ etiketama na štekama, kartonima i paletama sa već kreiranom hijerarhijom proizvoda. To znači da je dovoljno skeniranje koda na paleti, jer na isti se nadovezuju svi kodovi s kartona i šteka te ih nije potrebno posebno skenirati po primitku. Sve tvornice u sustavu BAT grupe, uključujući i tvornicu u Kanfanaru, već osiguravaju standardan označi i prati barkod na dostavnom dokumentu kojeg je također potrebno skenirati prilikom distribucije duhanskih proizvoda.



Slika 17. 2D Datamatrix kodovi na štekama i transportnim kutijama



Izvor: (Šantor, 2019)

Na slici 17 prikazani su 2D Data Matrix barkodovi koji se nalaze na štekama i kartonima a temelje se na GS1 standardu u sustavu programa označavanja i praćenja duhanskih proizvoda. Navedeni barkodovi su već standardni u upotrebi i primjenjuju se također i u drugim industrijama. Struktura barkoda u sustavu označavanja i praćenja jednaka je za šteke i za transportne kutije, npr.:

- štaka: (21)67218EC142700000300
- transportna kutija: (21)67218EC142700000500

Slika 18. Struktura barkoda u sustavu označavanja i praćenja

Struktura koda	Značenje	Primjer
(21)	Identifikacijska oznaka primjene	Identifikacijska oznaka primjene
67	ID Tvornice	Factory 67
21	ID linije	Line 21
8	Godina	2008
E	Mjesec	svibanj
C	Dan	3.
1427	Vrijeme	14:27
00000	Sekvencijalni brojač	Sekvencijalni brojač
3	Oblik pakiranja	Štaka
00	Rezervne znamenke	Rezervne znamenke

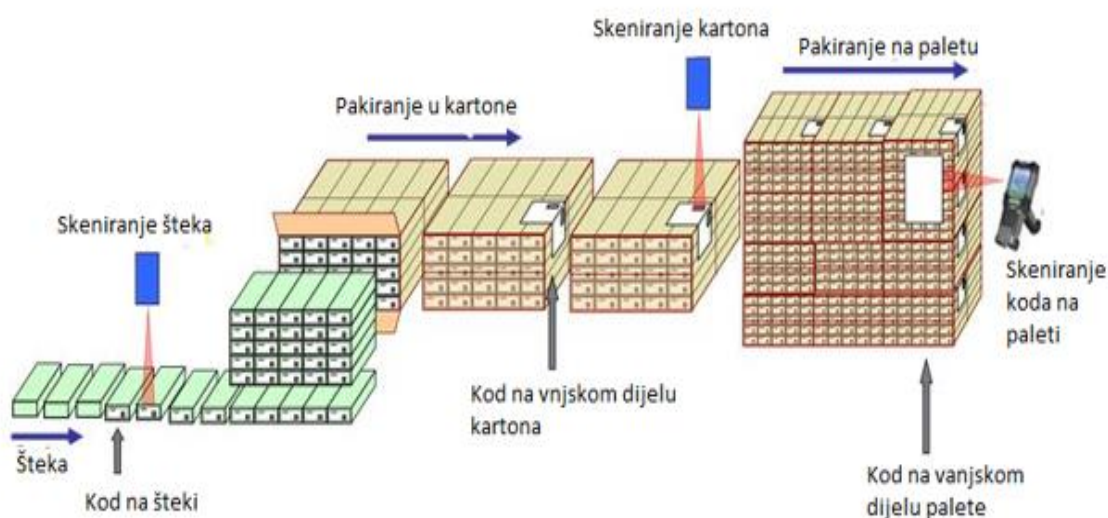
Izvor: (Šantor, 2019)

Na slici 18 je detaljni prikaz strukture barkoda, te se vidi značenje pojedinih oznaka uz objašnjenje svakog pojedinačnog broja oznake u sustavu označavanja i praćenja.

## 8.2. Hijerarhija u sustavu označavanja i praćenja duhanskih proizvoda

U sustavu označavanja i praćenja duhanskih proizvoda hijerarhija je iznimno važna, jer omogućuju skeniranje na najvišoj hijerarhijskoj razini, svodeći tako skeniranje na najmanju mjeru, u slučaju duhanskih proizvoda to je šteka (pakiranje od 10 kutijica cigareta). Prema linijskom skeniranju, duhanski proizvodi se skeniraju od najmanjeg pakiranja prema najvećem pakiranju, preko zato predviđenih barkodova koji su uvijek na vanjskom dijelu pakiranja proizvoda.

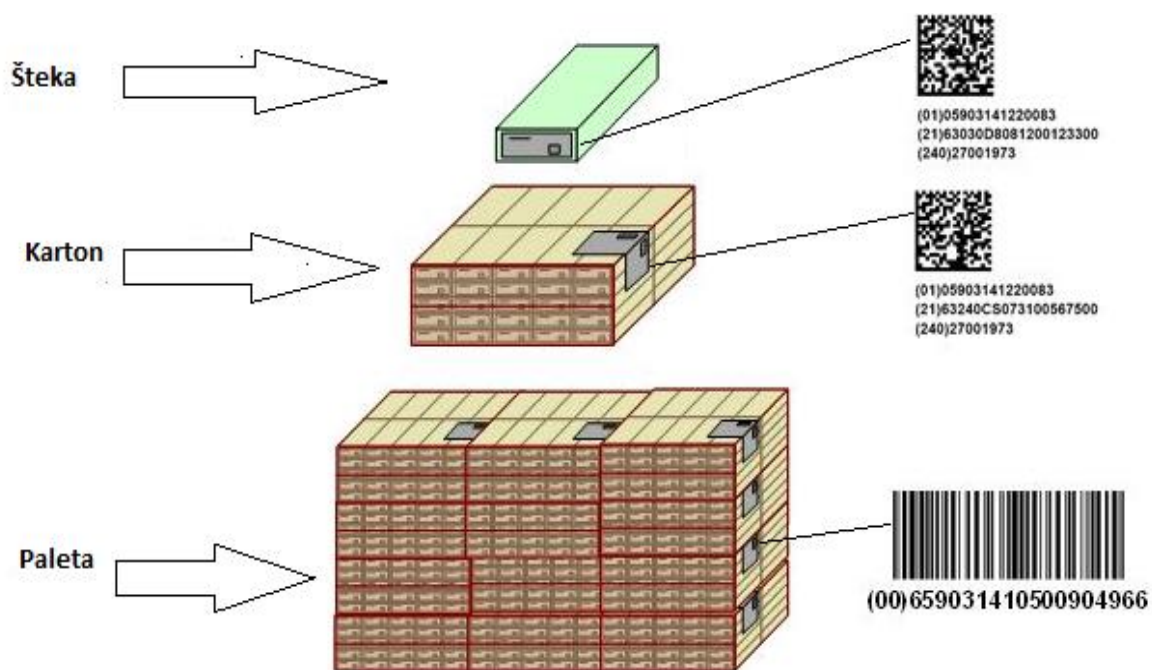
Slika 19. Prikaz linijskog skeniranja duhanskih proizvoda



Izvor: (Šantor, 2019)

Na slici 19 je prikaz linijskog skeniranja duhanskih proizvoda, od proizvodnje do pripreme proizvoda za skladištenje, odnosno distribuciju. Iznimno je važno da se prilikom pakiranja robe kodovi nalaze na vanjskom dijelu kako kartona tako i palete zbog jednostavnijeg skeniranja.

Slika 20. Pregled hijerarhije pakiranja i skeniranja barkodova



Izvor: (Šantor, 2019b)

Nakon procesa proizvodnje šteke se pakiraju u transportne kartone i prilikom pakiranja se skeniraju vanjski barkodovi. Nakon pakiranja u transportne kutije, navedene se pakiraju na paletu i prilikom pakiranja se skeniraju vanjske naljepnice na transportnim kartonima.

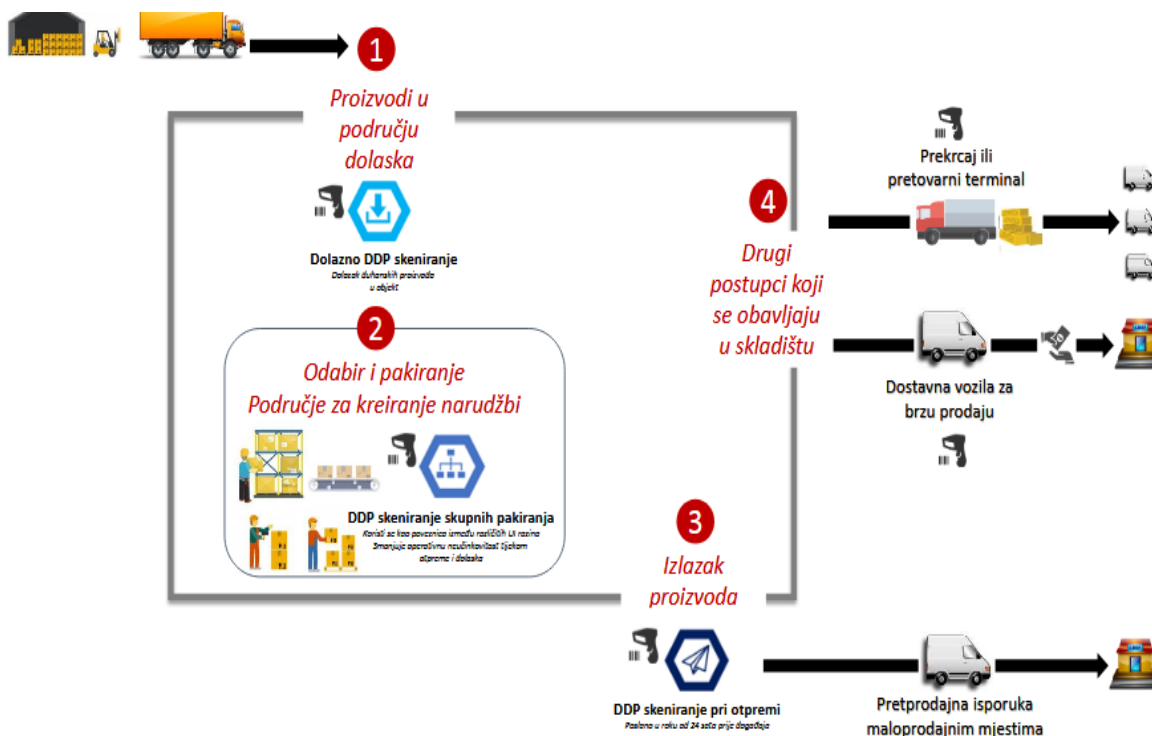
Slika 21. Skladištenje i priprema gotovih duhanskih proizvoda za transport



Izvor: (Interni dokument BAT Grupa, 2021.)

Slika 21 prikazuje skladištenje gotovih duhanskih proizvoda koji su nakon procesa skeniranja spremni za daljnji transport, odnosno distribuciju prema krajnjim potrošačima.

Slika 22. Prikaz skeniranja u procesu od skladišta do potrošača



Izvor: (Šantor, 2019)

Sljedeća razina sustavu označavanja i praćenja duhanskih proizvoda odnosi se na skladištenje i transport duhanskih proizvoda do krajnjeg potrošača odnosno kupca. Zadnji postupak skeniranja barkodova u sustavu označavanja i praćenja se odvija pri otpremi proizvoda prema krajnjim kupcima. Od 01.01.2017 godine sve narudžbe kupaca ulaze u TDR-ov sustav, te će svaka imati svoj broj. Za vrijeme pripremanja robe za isporuku, transportni kartoni se skidaju sa originalnih paleta te se samim time uništava barkod na paleti. Svaki puta kada se makne jedan karton sa originalne palete, barkod koji se nalazi na vanjskom dijelu palete više nije upotrebljiv. Također, svaki puta kada se vadi šteka iz originalnog pakiranja, a ostatak robe će se distribuirati u sljedećim danima, potrebno je koristiti određenu transakciju u sustavu „označi i prati“ te prekriziti naljepnicu flomasterom kako se ne bi ponovo mogla koristiti. Ostale šteke u otvorenom transportnom kartonu se skeniraju pojedinačno. Ukoliko se za vrijeme slaganja robe pronađu oštećene šteke u transportnom pakiranju, tada se mogu ispravne kutijice iz raznih šteka spojiti u jednu šteku te kreirati nova naljepnica putem programa. Narudžbe kupaca, poželjno planirati što je moguće više u originalnim pakiranjima. Provjera narudžbe se vrši putem određene transakcije. Prema narudžbi je potrebno kreirati dostavni dokument. Robu je potrebno slagati kako bi sve „označi i prati“ naljepnice bile vidljive, uključujući i šteke i transportna pakiranja. Prije utovara potrebno je provjeriti količine te zatim skenirati robu. Prvo je potrebno skenirati „označi i prati“ kod na dostavnici, te zatim se skenira pripremljena roba za pojedinog kupca.

### **8.3. Uloga outsourcinga u distribuciji duhanskih proizvoda poduzeća TDR**

#### **d.o.o.**

Outsourcing se može definirati kao poslovnu praksu u svojstvu angažiranja izvan matičnog poduzeća za obavljanje usluga i obrade poslova koje u poduzeću obavljaju vlastiti zaposlenici. Poduzeća u pravilu prakticiraju outsourcing kao mjeru smanjenja troškova poslovanja. Outsourcing može izrazito utjecati na širok spektar poslova, u rasponu od korisničke podrške do proizvodnje, distribucije, kao i do uredskih poslova. Pored ušteda troškova, poduzeća mogu koristiti strategiju outsourcinga kako bi se bolje usredotočili na temeljne aspekte poslovanja poduzeća.

Outsourcing je jedan od načina kako poboljšati efektivnost poslovanja. To je akt prepuštanja manje bitnih unutarnjih aktivnosti vanjskom dobavljaču i fokusiranja na glavne poslovne aktivnosti (core business). Outsourcing je trenutno jedini alat koji omogućuje fokusiranje na glavne aktivnosti, u kojima je organizacija najbolja i odvajanje važnih, ali ne glavnih, aktivnosti, koje ne predstavljaju glavnu djelatnost organizacije, što ujedno poboljšava kvalitetu i smanjuje troškove tih aktivnosti.



Outsourcing se, s obzirom na značenje, obuhvat, trajanje priprema i rizik, može podijeliti u tri glavne skupine, od kojih svaka znači konkretne posljedice za organizaciju:

*Strateški* outsourcing javlja se kada se tržištu u potpunosti prepuštaju cijele procesne funkcije, uz zadržavanje nadzora i kontrole.

*Taktički ili parcijalni* outsourcing javlja se kada se tržištu prepušta jedan dio jednog poslovnog procesa.

*Ciljani* outsourcing javlja se kada se kod projektnog posla na tržištu unajmljuju stručnjaci ili specijalizirane organizacije koje moraju odraditi određeni dio posla. To je ujedno i najčešći oblik outsourcinga.

Najznačajniji razlog za donošenje odluke o outsourcingu je što vanjski izvori (izvori izvan organizacije) obavljaju određene aktivnosti efikasnije i uz manje troškove. Na razini organizacije strategijski razlozi za outsourcing su:

- mogućnost koncentracije na glavnu djelatnost (core processes),
- osiguranje pristupa najboljim pružateljima outsourcing usluge, i
- podjela rizika (Drljača, 2010).

Slika 23. Sortiranje duhanskih proizvoda i priprema za otpremu – Hrvatska pošta



Izvor: Autorska slika

TDR koristi outsourcing pojedinih logističkih usluga, odnosno koncept cross docking-a. Navedene usluge za TDR obavlja Hrvatska pošta kao odabrani strateški partner za distribuciju duhanskih proizvoda krajnjem potrošaču. Hrvatska pošta zadovoljava sve potrebne zahtjeve i

uvjete koji su potrebni za distribuciju duhanskih proizvoda, kao npr. sustav označavanja i praćenja koji je implementiran i usklađen sa sustavom unutar BAT-a. Slika 23 prikazuje komisioniranje duhanskih proizvoda prema narudžbama od kupaca, te pripremu za transport krajnjim kupcima koji obavlja Hrvatska pošta na dnevnoj razini.

## 9. Zaključak

Distribucija duhanskih proizvoda ima veliki značaj u poslovanju poduzeća, jer omogućuje dostavu gotovog duhanskog proizvoda odnosno cigareta i ostalih duhanskih proizvoda od završetka proizvodne linije do krajnjeg potrošača. Kako bi se zadovoljile sve potrebe i želje krajnjeg potrošača potrebno je dobro organizirati čitav proces distribucije, a to se može postići samo ako se planira svaki pojedini dio distribucije. Osnovni cilj distribucije gotovih duhanskih proizvoda je da se poduzmu sve aktivnosti i radnje kako bi gotovi duhanski proizvodi bili dostavljeni kupcu odnosno krajnjem potrošaču u pravo vrijeme, na pravo mjesto, osigurane dobre kvalitete i uz optimalne troškove.

Zbog sve veće ilegalne trgovine duhanskim proizvodima nastaje veliki gubitak prihoda kako za duhansku industriju tako i za Državne proračune u zemljama EU. Ilegalna trgovina gotovim duhanskim proizvodima u svijetu, da je legalizirano duhansko poduzeće bilo bi četvrto po veličini u svijetu. Procjenjuje se da EU države članice svake godine izgube više od 10 milijardi eura neplaćenog poreza od krivotvorenih i krijumčarenih gotovih duhanskih proizvoda. Vezano uz krivotvorenje i druge oblike krijumčarenja stvaraju se paralelni ilegalni lanci opskrbe koji podrivaju legitimne kanale distribucije te se nelojalno natječu s izvornim gotovim duhanskim proizvodima distribuiranim legitimnim kanalima distribucije. Kako bi se minimiziralo krivotvorenje i krijumčarenje duhanskih proizvoda, Europska unija i države članice uvode sustav označavanja i praćenja gotovih duhanskih proizvoda, te samim time mogu kontrolirati legalnu distribuciju gotovih duhanskih proizvoda do krajnjih potrošača.

Na temelju rezultata istraživanja prezentiranih u ovom radu, može se prihvatiti hipoteza postavljena na početku ovog Diplomskog rada, a to je: Primjena sustava označavanja i praćenja predstavlja iznimnu važnost u distribuciji duhanskih proizvoda u funkciji razvoja gospodarstva, poboljšanja javnog zdravstva, povećanja konkurentnosti te smanjenu ilegalne trgovine duhanskim proizvodima.



Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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, **VLADIMIR ŠANTOR** (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom **DISTRIBUCIJA DUHANSKIH PROIZVODA U REPUBLICI HRVATSKOJ S POSEBNIM OSVRTOM NA TDR d.o.o.** (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

(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, **VLADIMIR ŠANTOR** neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom **DISTRIBUCIJA DUHANSKIH PROIZVODA U REPUBLICI HRVATSKOJ S POSEBNIM OSVRTOM NA TDR d.o.o.** čiji sam autor.

Student:  
(upisati ime i prezime)

(vlastoručni potpis)

## Literatura

### Knjige i članci

1. Božić, D., Vrček, K., & Bajor, I. (2013). *DEKOMPOZICIJA PROCESA KAO OSNOVA ZA MJERENJE LOGISTIČKIH PERFORMANCI*. 4.
2. Brajković, V. (2019). *SUVREMENE PROMJENE DUHANSKE INDUSTRIJE I ISTRAŽIVANJE POTROŠAČKIH NAVIKA U HORECA KANALU*. 62.
3. Crkvenčić M., Buntak K., Krpan LJ. (2018). *Upravljanje lancima opskrbe*. Sveučilište Sjever, Koprivnica.
4. Bosilj Vukšić, Hernaus, Kovačić, V. T. A. (2008). *Upravljanje poslovnim procesima: Organizacijski i informacijski pristup*. Školska knjiga.
5. Drljača, M. (2019). Reversible Supply Chain in function of competitiveness. *Production Engineering Archives*, 22(22), 30–35. <https://doi.org/10.30657/pea.2019.22.06> (pristupljeno 22.06.2021)
6. European Commission. (2010). European Commission [Text]. European Commission - European Commission. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_10\\_951](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_10_951) (pristupljeno 22.06.2021)
7. Grgić M., M. (2021). Posjetili smo tehnološko čudo u Kanfanaru, čiji se proizvodi izvoze u 25 država svijeta. Tportal.Hr. <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/posjetili-smo-tehnolosko-cudo-u-kanfanaru-ciji-se-proizvodi-izvoze-u-25-drzava-svijeta-foto-20180514> (pristupljeno 16.06.2021)
8. Hojsak D. (2015). Uloga i značaj procesa distribucije. 60.
9. Zelenika R. (2005). *Logistički sustavi*. Ekonomski fakultet u Rijeci.
10. Hrvatska enciklopedija. (2021). Duhanska industrija | Hrvatska enciklopedija. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=16513> (pristupljeno 08.06.2021)
11. *Distribution Channels – Definition, Types, & Functions*. (2021). <https://www.feedough.com/distribution-channels-definition-types-functions/> (pristupljeno 20.05.2021)
12. Drljača M. (2020). *Drljača, M. (2020). Upravljanje logističko-distributivnim centrima, autorizirana predavanja, Sveučilište Sjever*. [https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4700362/mod\\_resource/content/1/P-2OSN~1.PDF](https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4700362/mod_resource/content/1/P-2OSN~1.PDF) (pristupljeno 22.05.2021)

13. <https://ontrack.sgs.com/hr-HR/faq/dcta-tpd-coding-details-croatian>. (2021). *Dcta-tpd-coding-details-croatian.pdf*. <https://ontrack.sgs.com/hr-HR/faq/dcta-tpd-coding-details-croatian.pdf> (pristupljeno 01.06.2021)
14. Bredy J. (2018). *Duhanska industrija postala je pokretač tehnoloških promjena*. Tportal.Hr. <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/duhanska-industrija-postala-je-pokretac-tehnoloskih-promjena-20181129> (pristupljeno 25.05.2021)
15. Interni dokument BAT Grupa. (2021). *Interni dokument BAT Hrvatska*.
16. *Interni dokument TDR d.o.o.* (2016).
17. Segetlija Z., Z. (2006). *Distribucija*. Ekonomski fakultet u Osijeku.
18. Rogić K. (2017). *Gospodarska logistika IV - autorizirana predavanja*. Sveučilište Sjever, Varaždin.
19. Sante D, D. (2018). *Sustav sljedivosti i sustav sigurnosnih obilježja za duhanske proizvode u EU-u*. 42.
20. Čagalj M. (2018). *Temeljne znaajke duhanske industrije u EU*. <https://bib.irb.hr/dat> (pristupljeno 10.05.2021)
21. oteka/896600.Temeljne\_znaajke\_duhanske\_industrije\_u\_EU\_MCagalj.pdf
22. Jurinec, Bajo, A., M. (2016). *HRVATSKO TRŽIŠTE DUHANA I TROŠARINE NA DUHANSKE PROIZVODE*. 22.
23. Ministarstvo financija Carinska uprava. (2021a). *Duhanske preradevine i duhanski proizvodi*. Carina.Gov.Hr.<https://carina.gov.hr/pristup-informacijama/propisi-i-sporazumi/trosarinsko-postupanje/visine-i-nacin-obracuna-trosarina-posebnih-poreza/duhanske-preradjevine-i-duhanski-proizvodi/3630> (pristupljeno 13.06.2021)
24. Ministarstvo financija Carinska uprava. (2021b). *Sustav sljedivosti i praćenja duhanskih proizvoda*. Carina.Gov.Hr. <https://carina.gov.hr/pristup-informacijama/propisi-i-sporazumi/trosarinsko-postupanje/sustav-sljedivosti-i-precenja-duhanskih-proizvoda/5818> (pristupljeno 04.05.2021)
25. Ministarstvo poljoprivrede. (2021). *Duhan*. <https://Poljoprivreda.Gov.Hr/>. <https://poljoprivreda.gov.hr/duhan-i-konoplja/198> (pristupljeno 26.04.2021)

Internet stranice:

1. *Bat Glo Product—Bing images*. (2021). <https://www.bing.com/images/search?view=detailV2&ccid=Z%2boN7EPB&id=DB46B>
2. *British American Tobacco—Mi smo BAT*. (2021).

[https://www.bat.com/group/sites/uk\\_9d9kcy.nsf/vwPagesWebLive/DOB4JJB8](https://www.bat.com/group/sites/uk_9d9kcy.nsf/vwPagesWebLive/DOB4JJB8)

(pristupljeno 01.06.2021)

3. China National Tobacco Corporation. (2021). *China National Tobacco Corporation*. China National Tobacco Corporation. <https://unfairtobacco.org/en/corporations/china-national-tobacco-corporation/> (pristupljeno 15.05.2021)
4. <https://www.dzs.hr/>. (2021). *DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU - REPUBLIKA HRVATSKA*. <https://www.dzs.hr/> (pristupljeno 15.05.2021)
5. Iqos M. (2018). *IQOS by Philip Morris and GLO by British American Tobacco, which one is better*. IQOS Magazine. [https://www.iqfan.eu/Compared-IQOS-by-Philip-Morris-and-GLO-by-British-American-Tobacco-which-one-is-better-A\\_6483](https://www.iqfan.eu/Compared-IQOS-by-Philip-Morris-and-GLO-by-British-American-Tobacco-which-one-is-better-A_6483) (pristupljeno 12.06.2021)
6. Japan Tobacco International. (2021). *Japan Tobacco International*. <https://www.jti.com/about-us> (pristupljeno 08.06.2021) Philip Morris International. (2021). Philip Morris International. <https://www.pmi.com/our-transformationrgfi.fina.hr>. (2021). RGFI. <http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp> (pristupljeno 14.06.2021)
7. Tobacco in Australia. (2021). *Tobacco in Australia* (Australia). Tobacco in Australia. <https://www.tobaccoinaustralia.org.au/chapter-10-tobacco-industry/10-2-the-global-tobacco-manufacturing-industry> (pristupljeno 10.05.2021)
8. [www.statista.com](http://www.statista.com). (2021). *Top tobacco companies worldwide 2020*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/259204/leading-10-tobacco-companies-worldwide-based-on-net-sales/> (pristupljeno 18.05.2021)

Diplomski, magistarski i završni radovi:

1. Šantor, V. (2019). *IMPLEMENTACIJA SUSTAVA OZNAČAVANJA I PRAĆENJA PROIZVODA U SCM-u*. 59.
2. Šantor, V. (2019). *IMPLEMENTACIJA SUSTAVA OZNAČAVANJA I PRAĆENJA PROIZVODA U SCM-u*. 59.
3. Vidaček M., M. (2017). *DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA*. 52.

## Popis slika

Slika 1. Suvremeni pristup lancu opskrbe .....	4
Slika 2. Ciklusi i faze lanca opskrbe.....	6
Slika 3 Razlika između kanala distribucije i fizičke distribucije.....	8
Slika 4. Faze oblikovanja distribucijskih mreža .....	10
Slika 5. Direktna dostava (neposredna distribucija) .....	11
Slika 6. Distribucijsko skladištenje (posredna distribucija) .....	12
Slika 7. Koncept Cross docking .....	13
Slika 8. Shematski prikaz i slika glo Hyper uređaja za grijanje duhanskih stikova (NEO stikova) .....	18
Slika 9. Tvornica cigareta u Kanfanaru ( TDR d.o.o.) .....	21
Slika 10. Prikaz sustava sljedivosti duhanskih proizvoda .....	23
Slika 11. Jedinствена identifikacijska oznaka na razini jediničnog pakiranja (kutijica cigareta) .	25
Slika 12. Paletizacija gotovih duhanskih proizvoda .....	28
Slika 13. Tvornica duhana Rovinj (TDR) Kanfanar.....	38
Slika 14. Dijagram dekompozicije procesa distribucije duhanskih proizvoda.....	41
Slika 15. Prikaz sustava označi i prati na primjeru BAT-a.....	44
Slika 16. Granice proizvodnje i logistike BAT .....	45
Slika 17. 2D Datamatrix kodovi na štekama i transportnim kutijama.....	46
Slika 18. Struktura barkoda u sustavu označavanja i praćenja.....	46
Slika 19. Prikaz linijskog skeniranja duhanskih proizvoda .....	47
Slika 20. Pregled hijerarhije pakiranja i skeniranja barkodova .....	48
Slika 21. Skladištenje i priprema gotovih duhanskih proizvoda za transport.....	49
Slika 22. Prikaz skeniranja u procesu od skladišta do potrošača.....	49
Slika 23. Sortiranje duhanskih proizvoda i priprema za otpremu – Hrvatska pošta.....	51

## Popis grafikona

Grafikon 1. Struktura hrvatskog tržišta duhanskih proizvoda u 2014. i 2015. (u %).....	32
Grafikon 2. Najveća svjetska poduzeća u duhanskoj industriji u 2020. godini prema neto prodaji (u milijardama USD) .....	33
Grafikon 3. Udio vodećih svjetskih proizvođača duhana i duhanskih proizvoda na globalnom tržištu u 2018. godini (u %).....	35
Grafikon 4. Prikaz tijeka duhanskih proizvoda od proizvodnje do isporuke krajnjem potrošaču	40
Grafikon 5. Dijagram toka – kreiranje narudžbe preko prodajnog predstavnika .....	42

## **Popis tablica**

Tablica 1. Proizvodnja duhanskih proizvoda u Republici Hrvatskoj (2010. – 2020.) .....	15
Tablica 2. Zasađeno i proizvedeno duhana u Republici Hrvatskoj (2014.-2018. godina) .....	19
Tablica 3. Trošarine na duhan i duhanske proizvode u Republici Hrvatskoj.....	30