

# Logističko distributivni sustav Podravke i perspektiva razvoja

---

Španić Ledinski, Kristina

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:872381>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-27**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad br. 165/OMIL/2023**

**LOGISTIČKO DISTRIBUTIVNI SUSTAV PODRAVKE  
I PERSPEKTIVE RAZVOJA**

**Kristina Španić Ledinski, 3513/336**

Koprivnica, rujan 2023. godine

## Prijava diplomskog rada

### Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za logistiku i održivu mobilnost		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Održiva mobilnost i logistika		
IMENAR	Kristina Španić Ledinski	BRANJE BRANJE	3513/336
DATUM	05. srpanj 2023.	PRIPADAJE	Strateški menadžment
GLAVNA TEMA	Logističko distributivni sustav Podravke i perspektive razvoja		
GLAVNA TEMA NA ENGL. JEZIKU	Logistics distribution system of Podravka and perspectives of development		
MENTOR	dr.sc. Krešimir Buntak	STANJE	redovni profesor
ČLANOVCI POVJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Predrag Brlek, predsjednik		
	2. prof.dr.sc. Ljudevit Krpan, član		
	3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, član, mentor		
	4. izv.prof.dr.sc. Vesna Sesar, zamjenik član		
	5. _____		

### Zadatak diplomskog rada

BR.	1890ML/2023
OPIS	<p>Osnovna zadaća svake tvrtke, u suvremenom okruženju, je zadržavanje ili postizanje konkurentnosti, a pretpostavka za uspješno obavljanje tog cilja je osiguranje održivosti poslovanja. Pri tom, logistika kao sastavni dio svakog poslovnog sustava, predstavlja važnu kariku u ostvarenju tih djelatnosti - konkurentnosti i održivosti. Važnost logistike, logističko distributivnih sustava i opsebnih lanaca, najviše je došla do izražaja za vrijeme aktualnih pandemijskih, političkih i ekonomskih kriza. Svrha ovog rada je, na primjeru najveće hrvatske prehrambene kompanije Podravke, odnosno preciznije na primjeru Logistike Podravke, pažljivo promotriti i analizirati sve tri razine okoline organizacije - vanjsku, poslovnu i unutarnju, te na temelju dobivenih informacija povezati ih u jedinstveni model i odrediti kontekst organizacije posebno s aspekta izgradnje novog logističko distributivnog centra. U radu je potrebno obraditi sljedeće teme:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- opisati i objasniti područja logistike i distribucije</li><li>- opisati i objasniti pojam logističko distributivnih centara</li><li>- analizirati i napraviti kontekstualizaciju logistike Podravke s posebnim implikacijama na novi projekt izgradnje logističko distributivnog centra Podravke</li></ul>

DATUM PRISLANJA	05. 07. 2023.	PRISLANJE	
PRISLANJE		PRISLANJE	



**Sveučilište  
Sjever**

**Održiva mobilnost i logistički menadžment**

**Diplomski rad br. 165/OMIL/2023**

**LOGISTIČKO DISTRIBUTIVNI SUSTAV PODRAVKE  
I PERSPEKTIVE RAZVOJA**

**Student**

Kristina Španić Ledinski, 3513/336

**Mentor**

Prof. dr. sc. Krešimir Buntak

Koprivnica, rujan 2023. godine

## Predgovor

Kada sam se, nakon svih životnih nedaća, kroz koje sam prolazila u tridesetak godina mog više nego dinamičnog života, odlučila za nastavak školovanja i studiranje, suprug mi je rekao: „To ti je najbolja odluka koju si donijela u životu.“

Nakon pet godina studiranja, seminara, kolokvija, pismenih i usmenih ispita, asistentata i profesora, danas i ja kažem: „Da, to mi je najbolja odluka koju sam donijela u životu.“

Kao i svaka koprivničanka, i ja sam „dijete Podravke.“ Zato mi nije bilo teško izabrati temu svog diplomskog rada. Jednostavno je to morala biti Podravka, naravno logistika i obavezno logističko distributivni centar kao sjajna budućnost, koja je tu, pred vratima, koja su već poluotvorena.

Sve ovo ne bi bilo moguće da uz mene, u svakom trenutku, nije bio cijeli niz izuzetnih ljudi. Na sreću, mnogo ih je, ali na ovom mjestu mogu spomenuti tek neke od njih. Nikako abecednim redom, prvi među njima je moj mentor, profesor Krešimir Buntak. Reći ću tek, lako je napisati diplomski rad uz takvog mentora. Uvijek u pravom trenutku prava sugestija i koristan savjet.

Hvala, profesore!

Moram se zahvaliti i stručnom mentoru, gospodinu Ivici Potrošku iz Logistike Podravke koji mi je otkrio i uputio me u „tajne“ logistike Podravke.

I, šećer na kraj. Veliko hvala gospođi Ljiljani Šapini, članici Uprave Podravke, koja je bila poticaj i podrška, stvarna „top menadžerica“ koja je svaku kritičnu situaciju i potencijalni problem, lakoćom pretvarala u lako rješivu, na svoj jedinstven način.

Ovaj rad posvećujem i svima onima, koji su bili uz mene tijekom ovih pet, najtežih i najljepših godina mog života.

# SAŽETAK

U ovom diplomskom radu definirani su i objašnjeni pojmovi logistike, distribucije i opskrbnih lanaca. Za ispravno razumijevanje logistike i distribucije te njihovog međusobnog odnosa od posebnog su značaja sadržaji koji su u ovom radu obrađeni, a odnose se na povezanost i odnos logistike i distribucije te njihove karakteristike, ciljeve i zadatke.

Logistika kao sastavni dio svakog poslovnog sustava, u sve zahtjevnijim uvjetima poslovanja i konkurencije, traži nove pravce efikasnog i racionalnog poslovanja, prilagođavajući se zahtjevima tržišta i potrošača. U takvim uvjetima poslovanja, ključno mjesto u logistici i distribuciji imaju logističko distributivni centri, koji predstavljaju mjesta s najvećim stupnjem integracije logističkih aktivnosti, logističkih sustava te korisnika i nositelja logističkih usluga. Ovaj rad obuhvaća teorijsku analizu poslovanja logističko distributivnih centara, osnovne značajke i funkcije te organiziranje logističko distributivnih centara.

Na primjeru tvrtke Podravka, najveće hrvatske internacionalne prehrambene kompanije, analiziraju se trenutni logističko distributivni sustavi tvrtke, njihove prednosti i nedostaci. Skeniranjem vanjske, poslovne i unutarnje okoline utvrđuje se kontekst organizacije u kojem ona djeluje te se preporučuju moguće strategije i daljnji pravac razvoja Logistike Podravke. Na tom tragu predstavljen je i budući logističko distributivni centar Podravke, koji je u formiranju, a koji bi trebao biti adekvatni odgovor na pitanje budućeg razvoja Logistike Podravke.

**Ključne riječi: logistika, distribucija, lanac opskrbe, logističko distributivni centar, Podravka**

## **Abstract**

In this thesis, the terms logistics, distribution and supply chains are defined and explained. In order to understand logistics, distribution and their mutual relationship correctly, the points covered in this thesis are of significant importance as they are related to the connection and relationship of logistics and distribution in addition to their characteristics, goals and tasks.

Logistics as an integral component of any business system in increasingly demanding business conditions and competition is looking for new directions of efficient and rational business while adapting to the demand of the market and the consumer. In these business conditions, logistic distribution centres have a key role, as they represent the places with the highest degree of integration of logistic activities, logistic systems and the users and holders of logistic services. This thesis includes the theoretical analysis of the business of logistic distribution centres, the main features and functions as well as organising logistic distribution centres.

Using the example of *Podravka*, the largest Croatian international food company, the current logistic distribution systems of the company and their advantages and drawbacks are analysed. By scanning the external, business and internal environment, the context of the in which the organisation acts is determined and different strategies and further directions for the development of *Podravka's* logistical distribution centre are recommended.

**Key words: logistics, distribution, supply chains, logistical distribution centre, *Podravka***

# Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet rada .....	2
1.2. Svrha i cilj rada.....	2
1.3. Metode rada .....	2
1.4. Struktura rada .....	3
2. LOGISTIKA.....	5
2.1. Pojmovno definiranje logistike.....	8
2.2. Logistički sustavi.....	10
2.3. Trendovi u logistici.....	14
3. DISTRIBUCIJA .....	16
4. LANCI OPSKRBE.....	23
4.1. Osnova i struktura opskrbnog lanca .....	25
4.2. Suvremeni pristup opskrbnim lancima .....	29
5. LOGISTIČKO DISTRIBUTIVNI CENTRI .....	33
5.1. Općenito o logističko distributivnim centrima .....	33
5.2. Faze razvoja logističko distributivnih centara .....	37
5.3. Obilježja logističko distributivnih centara.....	39
5.4. Uloga i funkcije logističko distributivnog centra .....	41
6. PODRAVKA.....	45
6.1. Povijesni razvoj Podravke .....	49
6.2. Marke Grupe Podravka.....	53
6.3. Organizacijska struktura Grupe Podravka .....	55
6.4. Razvojna strategija Podravka 2021. – 2025. ....	58
6.5. Organizacijska struktura Podravke u sektoru logistika .....	59
6.5.1. Služba skladištenja i disponentski poslovi .....	60
6.5.2. Služba transporta .....	62
6.5.3. Služba izvozne logistike.....	62
6.6. Organizacija skladišta Grupe Podravka.....	63
6.6.1. Skladište sirovina .....	63
6.6.2. Proizvodne tvornice.....	64
6.6.3. Skladišta gotovih proizvoda .....	64
6.6.4. Unutarnja distribucija .....	67
7. LOGISTIKA PODRAVKE – KONTEKST ORGANIZACIJE.....	69
7.1. Analiza vanjske okoline Logistike Podravke .....	72
7.2. Analiza poslovne okoline Logistike Podravke .....	75
7.3. Analiza unutarnje okoline Logistike Podravke .....	76
7.4. SWOT/TOWS analiza Logistike Podravke.....	82
7.5. Određivanje konteksta organizacije – Logistika Podravke .....	84
8. LOGISTIČKO DISTRIBUTIVNI CENTAR PODRAVKA .....	91
Zaključak.....	98
Literatura: .....	101
Popis slika .....	104
Popis tablica .....	106
Prilozi .....	107



# 1. UVOD

Današnje se vrijeme može okarakterizirati kao vrlo dinamično, prožeto neizvjesnošću i turbulentnošću, gdje uspon i pad raznih gospodarskih aktivnosti značajno utječe na tvrtke i kompanije. U vremenu kada se teži profitabilnosti pod svaku cijenu i kada je jedan od osnovnih principa u gospodarstvu „učini više s manje“, u razvoju tehnologije i proizvodnje dostigla se visoka razina optimizacije. Potreba za smanjenjem troškova u suvremenim gospodarskim sustavima postavila je nove uvjete poslovanja. Kako je smanjenje troškova u razvoju tehnologije i proizvodnje limitirano, sve se veći značaj pridaje logistici i optimizaciji opskrbnih lanaca.

Tržište koje je fleksibilno i često nepredvidivo, svakodnevno se suočava s promjenama i inovacijama. Kada se uspoređi tržište prije pedesetak godina i danas, razlike su drastične. Prije pedesetak godina u centru pozornosti su bili poduzeća i njihovi proizvodi. Proizvodnja je bila ključna, a u fokusu je bio proizvod. Danas na tržištu dominiraju potrošači. Glavnu ulogu više nema proizvod i poduzeće, nego što to poduzeće i proizvod govore o potrošaču koji podržava to poduzeće i koristi njegov proizvod. Postalo je najbitnije na koji način poduzeće proizvodi svoje proizvode, s kojim materijalima i kakav otisak ostavlja iza sebe. Tržište svakodnevno diktira nove trendove koje poduzeće mora pratiti kako bi, ne samo napredovalo na tržištu, već kako bi na tom dinamičnom tržištu opstalo. Da bi poduzeće postalo i ostalo konkurentno, mora slijediti trendove, što je istinski izazov poduzeću i njegovim zaposlenicima. Zbog tehnološkog razvoja i povećanja obujma proizvodnje logična je posljedica zasićenost tržišta. Više nije problem proizvesti već pravi izazov postaje prodati. Tržište koje je bilo vođeno od strane proizvođača prelazi u fazu u kojoj potrošači imaju glavnu ulogu. Proizvođači nastoje što više diferencirati svoj proizvod, asortiman proizvoda se širi, a kupci žele svoje proizvode u što kraćem roku i da budu što bliže njima. Javlja se potreba za marketingom i logistikom. Sustav logistike i organizacija logističke potpore danas je jedan od najbitnijih čimbenika koji direktno utječe na povećanje učinkovitosti i uspješnosti poduzeća, te povećanje konkurentnosti na tržištu. Nekada se logistika u poslovanju promatrala samo kao skladišna i transportna djelatnost, no danas logistika predstavlja sveobuhvatnu poslovnu djelatnost koja se bavi transferom roba i informacija i u planiranju, nabavi, proizvodnji, marketingu, prodaji, u kojima ona djeluje kao svojevrsni faktor povezivanja svih ovih karika jednog poduzeća, kako u internom poslovanju tako i u poslovanju sa partnerima i klijentima odnosno kupcima.

## 1.1. Predmet rada

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada su logističko distributivni sustavi sa posebnim osvrtom na unutarnju logistiku jedne od najvećih hrvatskih prehrambenih kompanija te perspektivama razvoja logističko distributivnog sustava iste te kompanije.

## 1.2. Svrha i cilj rada

Primarna svrha istraživanja je detaljna analiza trenutnog stanja unutarnje logistike kompanije te prikaz perspektiva razvoja logističko distributivnog sustava kompanije, kao posljedicu izgradnje novog logističko distributivnog centra, čija je izgradnja u tijeku. Cilj ovog diplomskog rada je analiza sadašnjeg stanja logističko distributivnog sustava kompanije, utvrđivanje njegovih prednosti i nedostataka kroz analizu konteksta organizacije. Skeniranjem vanjske, poslovne i unutarnje okoline želi se utvrditi kakav je kontekst organizacije u kojem ona djeluje, te potom predložiti optimalnu strategiju, odnosno pravac budućeg razvoja organizacije.

Razrada teme rada odgovara na istraživačko pitanje: **koje su prednosti i nedostaci logističkog sustava Podravke te u kojem bi pravcu trebalo razvijati budući logistički sustav kompanije ?** Naime, uočene prednosti sadašnjeg logističkog sustava kompanije dobra su polazna osnova i potencijal na kojem se treba temeljiti budući logistički sustav kompanije. S druge strane, prepoznati nedostaci logističkog sustava pretpostavka su za buduća poboljšanja i definiranje smjera razvoja logističkog sustava kompanije.

## 1.3. Metode rada

U izradi ovog diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori. Primarni izvor predstavljao je stručni mentor, gospodin Potroško Ivica iz logistike Podravke te cijeli niz informacija dobivenih neposrednim boravkom na terenu, odnosno u Logistici Podravke. Sekundarni izvori, u obliku digitalne i tiskane literature, detaljno su proučeni i analizirani. Pritom su primijenjene slijedeće znanstvene metode:

- Metoda analize – postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.

- Metoda sinteze – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.
- Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.
- Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja, uz kritičko promišljanje.
- Metoda indukcije – metoda kojom se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do općeg zaključka.

#### **1.4. Struktura rada**

Diplomski rad je podijeljen u osam cjelina. Nakon uvodnog djela, u drugom je poglavlju detaljnije obrađeno pojmovno definiranje logistike, prikazani su različiti logistički sustavi te aktualni trendovi u logistici.

U trećem se poglavlju objašnjava pojam distribucije i njene osnovne karakteristike.

Slijedeće se poglavlje rada bavi lancima opskrbe, fokusirajući se posebno na osnovu i strukturu opskrbnog lanca te suvremeni pristup opskrbnim lancima.

U petom su poglavlju obrađeni logističko distributivni centri. U okviru ove teme opisane su faze razvoja logističko distributivni centara, njihova obilježja te uloga i funkcija.

Šesto poglavlje detaljnije opisuje kompaniju Podravka, čiji je logistički sustav osnovna tema ovog diplomskog rada. Posebna je pozornost posvećena organizacijskog strukturi Grupe Podravka, navedeni su osnovni pravci razvojne strategije kompanije za period 2021-2025., a detaljno je opisana i objašnjenja organizacijska struktura Podravke u sektoru logistike. U ovom su poglavlju opisana i organizacija skladišta kompanije te unutarnja distribucija. Prikazana je sadašnje stanje Logistike Podravke te su identificirani nedostaci i problemi na koje Logistika nailazi u svom svakodnevnom poslovanju.

U sedmom je poglavlju, kako bi se odredio kontekst organizacije – Logistike Podravke, provedena analiza vanjske, poslovne i unutarnje okoline u kojoj ona djeluje. Utvrđene snage i slabosti te prilike i prijetnje, kroz SWOT i TOWS analizu, rezultirale su mogućim poslovnim

strategijama, koje Logistici stoje na raspolaganju, a na organizaciji je da se odluči za jednu od predloženih strategija.

U osmom je poglavlju prikazan budući logističko distributivni centar Podravke, koji je u procesu izgradnje, a koji predstavlja praktični i konkretni odgovor na rezultate analize sadašnjeg logističkog sustava Podravke, na njegove prednosti, kao dobar potencijal na kojem se treba graditi budući sustav, ali i na njegove nedostatke, za koje se očekuje da će ih budući logističko distributivni centar otkloniti, te na taj način omogućiti efikasnije i kvalitetnije odvijanje logističkih procesa unutar kompanije, a samim time i efikasnije i kvalitetnije funkcioniranje kompanije u cjelini.

Na kraju rada slijedi zaključak, u kojem su sumirane sve najrelevantnije informacije do kojih se došlo kroz rad.

## 2. LOGISTIKA

U ovom će se poglavlju objasniti pojam logistika, njeni ciljevi i karakteristike te važnost logistike u svakom segmentu poslovanja. Logistika je kompleksna i zastupljena je u svim segmentima društvenog života, a kad kvalitetno funkcionira obično se ne primjećuje ili se primjećuje njen manji dio.

Svaki proizvod za kupca ima svoj put kretanja, a funkcija koja je odgovorna za cjelokupni proces transporta, pohrane, toka informacija, isporuke materijala između dobavljača i kupca naziva se logistika. Logistika je naziv koji je na području proizvodnje preuzet iz vojne terminologije. Pojam logistika potječe od grčke riječi *logistikos* što znači biti vješt i iskusan u računanju, vođenju rata, opskrbi vojske i vojnih formacija na terenu. Kao i kod svih pojmova postoji više definicija, ali sve su na neki način usklađene, pa se pod pojmom logistike podrazumijeva upravljanje tokovima i pohrana materijala, odnosno sve aktivnosti u premještanju sirovina, poluproizvoda, reprodukcijskog materijala i gotovih proizvoda od prvog proizvođača do krajnjeg potrošača. Kako navode Buntak i Šuljagić, logistiku se može definirati kao proces transporta određenih dobara od njihove početne/prvotne do krajnje/završne lokacije u svrhu prodaje i njoj sličnih radnih aktivnosti, odnosno stvaranja koristi za obje uključene strane. Logistika je i proces planiranja, implementacije i nadziranja djelotvornog i troškovno optimalnog toka, te skladištenja sirovina, proizvoda i informacija, od lokacije nastanka do lokacije potrošnje, s krajnjim ciljem zadovoljenja svih potreba i zahtjeva kupca. Poslovne funkcije poduzeća u smislu logistike su redom: *logistika nabave*, *logistika proizvodnje*, *logistika distribucije* i *logistika skladišta*. Navedeni sustavi dio su logistike svakog poduzeća, a u funkcijskom smislu, logistički sustav je uvijek podsustav gospodarskog sustava poduzeća.<sup>1</sup> Funkcije logistike poduzeća prikazane su u tablici 1.

---

<sup>1</sup> Buntak, Šuljagić, *Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću*, 5.

Tablica 1. Značajke logističkih poslovnih funkcija poduzeća

Vrsta	Značajke
<b>LOGISTIKA NABAVE</b>	- Ova funkcija je posebno važna u proizvodnim poduzećima - Zadatak joj je osigurati stalnu opskrbljenost poduzeća potrebnim predmetima i sredstvima za rad
<b>LOGISTIKA PROIZVODNJE</b>	- Zadatak je da u skladu s tržišnim potrebama i raspoloživim resursima proizvede određene proizvode
<b>LOGISTIKA DISTRIBUCIJE</b>	- Logistika distribucije obuhvaća distribucijske kanale, postavljanje zastupnika, transport, lokacije, zalihe, sustav skladištenja i sl.
<b>LOGISTIKA SKLADIŠTA</b>	- Za praćenje tokova materijalnih dobara u poduzeću radi bolje kontrole troškova - Ulazni i izlazni tokovi materijalnih resursa - Čuvanje i smještanje materijala, dijelova i drugih resursa

Izvor: Buntak, K., Šuljagić, N. Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću, Tehnički glasnik 8 (4), Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014.

U većini današnjih proizvodnih poduzeća kojima skladišne, transportne i carinske djelatnosti nisu dio primarnog poslovanja a imaju vrlo velik obujam proizvodnje, logistika kao pomoćni sektor ne čini generaciju financijskih prihoda, ali zato itekako omogućuje optimizaciju procesa. Ta se optimizacija prvenstveno očituje između nabave sirovina i proizvodnje, ili proizvodnje i distribucije, odnosno u svim segmentima posla. Udruženje za upravljanje operacijama (*Association for Operations Management*) definira logistiku kao umjetnost i znanost primanja, proizvodnje i distribucije materijala i proizvoda na odgovarajućem mjestu i u odgovarajućim količinama.<sup>2</sup> Definicija logistike koja je priznata sukladno direktivama i preporukama Vijeća Europe glasi: „Logistika se definira kao upravljanje tokovima robe i sirovina, procesima izrade završenih proizvoda i pridruženim informacijama od točke izvora do točke krajnje uporabe u skladu s potrebama kupca. U širem smislu logistika uključuje povrat i raspolaganje otpadnim tvarima“.<sup>3</sup>

Zajedničko je svim navedenim definicijama da se dotiču upravljanja tokova na pravilni, optimalni i što efikasniji način kako bi poduzeće ostvarilo što veći profit. Sve aktivnosti koje

<sup>2</sup> Jacobs, Chase, Upravljanje operacijama i lancem opskrbe, 398.

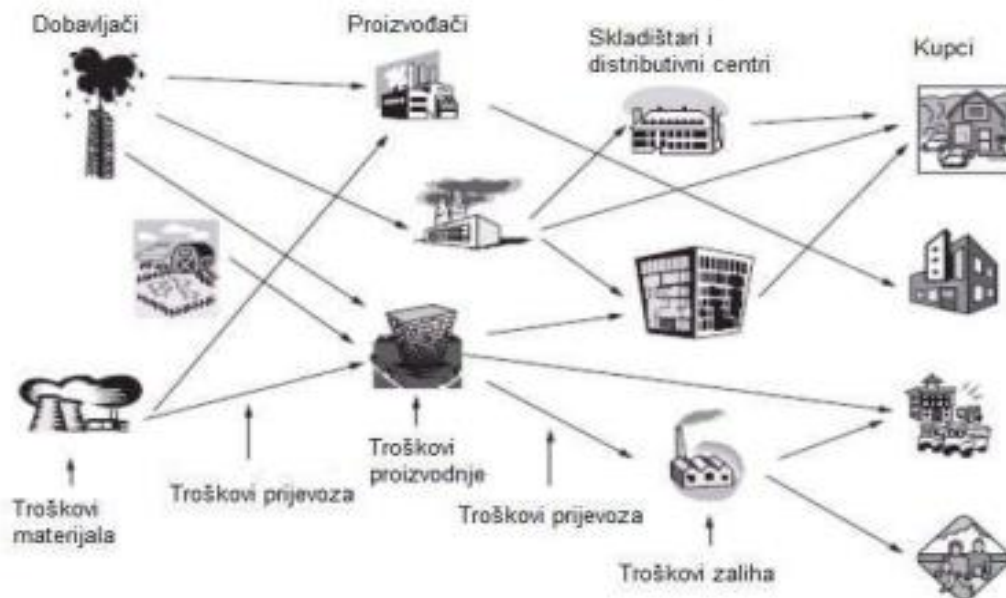
<sup>3</sup> Krpan, Furjan, Maršanić, Potencijali logistike povrata u maloprodaji, 182.

pripadaju logistici provode se kako bi se planirao, organizirao i kontrolirao protok dobara i preobrazba njih samih. Logistika se bavi određivanjem prave vrste, količine i mjesta na koje se određeno dobro treba transportirati, u kojem vremenskom periodu, kako bi svi potrošači bili zadovoljeni. Logistika se bavi i pribavljanjem pravih i pravovremenih informacija kako bi poduzeća predvidjela očekivanja svojih potrošača i mogli proizvesti što kvalitetniji proizvod. Pomoću logistike poduzeće nastoji stalno usavršavati protok informacija, sirovina, proizvoda i poluproizvoda.

Glavni ciljevi suvremene logistike, kako navodi Drljača, su:<sup>4</sup>

- razumijevanje i ispunjavanje zahtjeva korisnika (kvaliteta),
- optimizacija logističkog lanca,
- optimizacija troškova,
- životni ciklus proizvoda,
- održivost koncepta.

Slika 1. Logistička mreža



Izvor: Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M.: Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.

<sup>4</sup> Drljača, Kratki lanac opskrbe u funkciji kvalitete i konkurentnosti, 66.

Logistika se s vremenom mijenjala i prilagođavala promjenjivom tržištu. Razvojne faze logistike mogu se podijeliti na četiri faze:<sup>5</sup>

- Klasična logistika – optimizacija ograničenih poslovnih funkcija – 1970-tih godina.
- Logistika kao poprečno-prosječna funkcija – optimizacija tokova koji prelaze granice poslovnih funkcija u poduzeću – 1980-tih godina
- (a) logistika integrira funkcije u procesnom lancu – izgradnja i optimiranje vrijednosnih lanaca – 1990-tih godina  
(b) logistika integrira poduzeća u vrijednosnim lancima – izgradnja i optimiranje vrijednosnih lanaca – 1990-tih godina
- logistika integrira vrijednosne lance uz globalne mreže – izgradnja i optimiranje globalnih mreža – 2000-tih godina.

Prva faza trajala je do početka osamdesetih godina prošlog stoljeća i logistika je predstavljala prvenstveno uslužnu funkciju. Orijehtacija je bila na tokove materijala i roba. U drugoj fazi logistika je predstavljala koordinirajuću funkciju i orijentirala se na tokove. U trećoj fazi, koja je trajala do kraja dvadesetog stoljeća, logistika se orijentirala na tokove cijelog poduzeća. Pratilo se procese i vrijednosne lance. Zadnja faza odnosi se na današnje vrijeme, gdje se logistika ne orijentira samo na poduzeće i njegove unutarnje tokove nego se prati cjelokupni vrijednosni lanac. Dolazi do razvoja *supply chain managementa*, odnosno upravljanja vrijednosnim lancem. Danas se poduzeća koncentriraju samo na najrentabilnija područja te sama sve manje stvaraju vrijednost proizvoda, odnosno sve više tuđih komponenti ugrađuju u svoj proizvod. To ima za posljedicu da moraju sve brže završavati poslovni proces nabave, proizvodnje, realizacije i naplate. To ima isto tako za posljedicu da logistika dobiva sve više na važnosti i značaju te se izjednačuje s ostalim funkcijama u poduzeću. Logistikom se mogu ne samo iscrpiti rezerve racionalizacije, nego postići i konkurentske prednosti zbog sve traženijih kraćih rokova dostave i bolje fleksibilnosti proizvoda.

## 2.1. Pojmovno definiranje logistike

Logistika se može definirati kao upravljanje protokom roba, informacija, energije, ljudi i drugih resursa između točke proizvodnje i točke potrošnje, kako bi se zadovoljili zahtjevi potrošača. Pritom logistika uključuje integraciju informacija, prijevoza, inventara, skladištenja, rukovanja

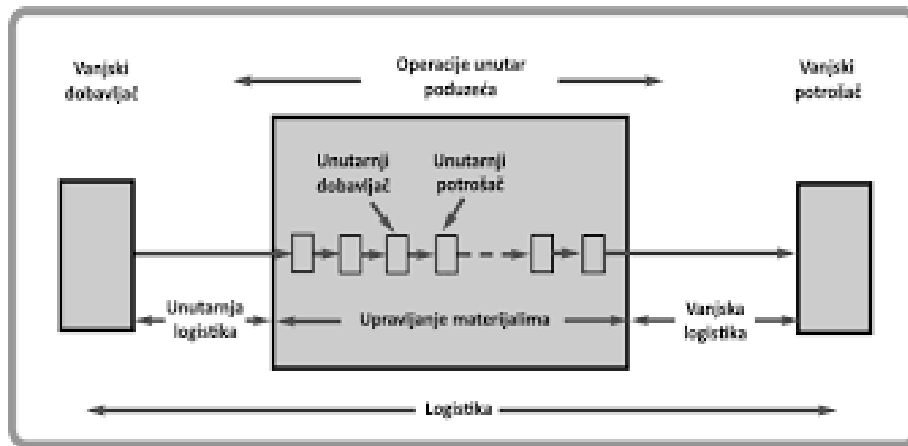
---

<sup>5</sup> Šegetlija, Logistika u gospodarstvu, 16.



materijalom, pakiranja i sigurnosti. Logistika može imati unutarnji fokus kao ulazna logistika, fokus na operacija unutar poduzeća kao unutarnja ili interna logistika ili vanjsko usmjeravanje kao izlazna logistika, kao što je prikazano na slici 2<sup>6</sup>.

Slika 2. Osnovna podjela logistike



Izvor: Waters, E. Logistics – An Introduction to Supply Chain Management. New York: Palgrave MacMillan, 2003.

Kretanje materijala od dobavljača u poduzeće naziva se ulazna logistika, dok kretanje materijala iz poduzeća prema vanjskim korisnicima naziva se izlazna logistika. Ulazna i izlazna logistika zajednički se nazivaju vanjska ili eksterna logistika.

Ulazna logistika može se definirati kao temeljna aktivnost koja je fokusirana na nabavu i organizaciju priljeva materijala, poluproizvoda i gotovih proizvoda od dobavljača do proizvodne jedinice, skladišta ili trgovine. Ključne aktivnosti koje uključuje ulazna logistika su prijem, skladištenje i distribucija sirovina za upotrebu u proizvodnji. Ulazna logistika obuhvaća sve aktivnosti potrebne za prijenos sirovina i materijala od izvora do skladišta ili proizvodnih pogona, a pod te aktivnosti se ubrajaju transport, skladištenje, rukovanje materijalom i kontrola zaliha sa zadaćom da se olakša proizvodnja i distribucija proizvoda na tržište<sup>7</sup>. Ulazna logistika poduzećima pruža mogućnost identifikacije i smanjenja ulaznih troškova, niže razine zaliha te povećanja učinkovitosti opskrbnog lanca kroz brzo plasiranje novih proizvoda na tržište<sup>8</sup>.

Izlazna je logistika orijentirana na izlaz ili plasiranje gotovih proizvoda na tržište, odnosno usmjerena je na krajnju distribuciju proizvoda i povezanih tokova informacija do

<sup>6</sup> Waters, Logistics – An Introduction to Supply Chain Management, 27.

<sup>7</sup> Difference Between Inbound and Outbound Logistics (preuzeto sa: <https://www.keydifferences.com/difference-between-inbound-and-outbound-logistics.html>)

<sup>8</sup> Stukalina, Professional English for students of Logistics, 34.

krajnjeg korisnika. Ključni elementi izlazne logistike su dostava, proizvodi i skladištenje, uključujući komunikaciju s primateljima i prijevoznicima. Izlazna logistika usredotočena je na odabir i organizaciju transporta do kupca. Mogućnosti koje pruža izlazna logistika ogledaju se u mogućnosti smanjenja tranzitnog vremena, eliminaciji prekomjernih ili nepotrebnih zaliha te pružanju korisnicima dodatnih pogodnosti poput online praćenja i potpunu transparentnost<sup>9</sup>. Ulazna i izlazna logistika dijele zajedničke aktivnosti kao što su transport, inventar, skladištenje i rukovanje materijalom, ali i ulazna i izlazna logistika imaju svoje aktivnosti koje su jedinstvene.

Logistika poduzeća se dijeli na nekoliko glavnih funkcionalnih područja, a to su: logistika nabave, logistika proizvodnje i logistika distribucije. Ulazna logistika uključuje logistiku nabave a izlazna logistika logistiku distribucije.

## **2.2. Logistički sustavi**

Logistički sustavi su sustavi prostorno-vremenske transformacije dobara, a procesi koji u njima teku su logistički procesi. U logističkim sustavima je bitna povezanost procesa kretanja s procesima zadržavanja.<sup>10</sup> Svaki pojedini logistički sustav ima više podsustava u kojima se obavlja: držanje zaliha, skladištenje i otprema, pregrupiranje, pakiranje i izvršavanje svih logističkih naloga. Najvažnija područja logističkog sustava su: nabava, proizvodnja, skladištenje, distribucija i promet.

Složeni dinamički logistički sustav određenog poduzeća čine slijedeći podsustavi:<sup>11</sup>

- megalogistika,
- globalna logistika,
- makro-mikro-metalogistika,
- interlogistika i intralogistika,
- servisna logistika,
- informacijska logistika,
- menadžment logistika,
- primarna logistika,

---

<sup>9</sup> Difference Between Inbound and Outbound Logistics (preuzeto sa: <https://www.keydifferences.com/difference-between-inbound-and-outbound-logistics.html>)

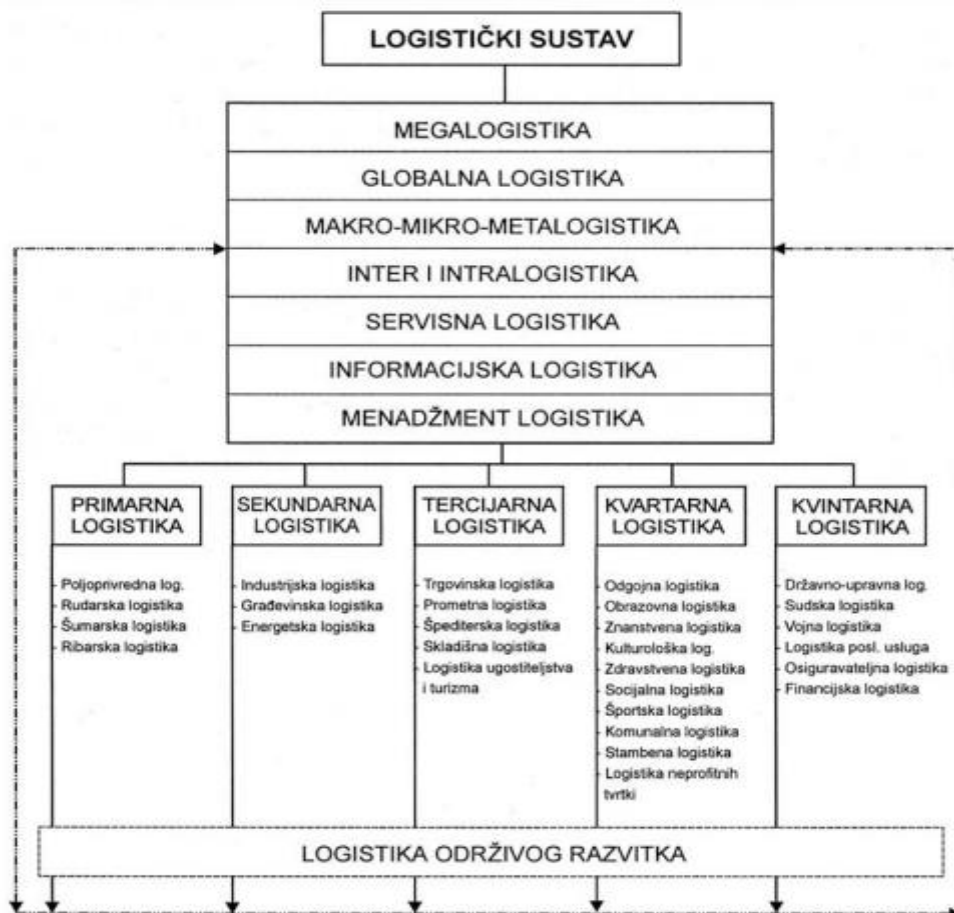
<sup>10</sup> Segetlija, Distribucija, 182.

<sup>11</sup> Zelenika, Pupovac, Suvremeno promišljanje fenomena logističkih sustava, 34.

- sekundarna logistika,
- tercijarna logistika,
- kvartarna logistika,
- kvintarna logistika,
- logistika održivog razvoja.

Odnosi među pojedinim logističkim podsustavima prikazani su na slici 3.

Slika 3. Podsustavi u logističkom sustavu poduzeća



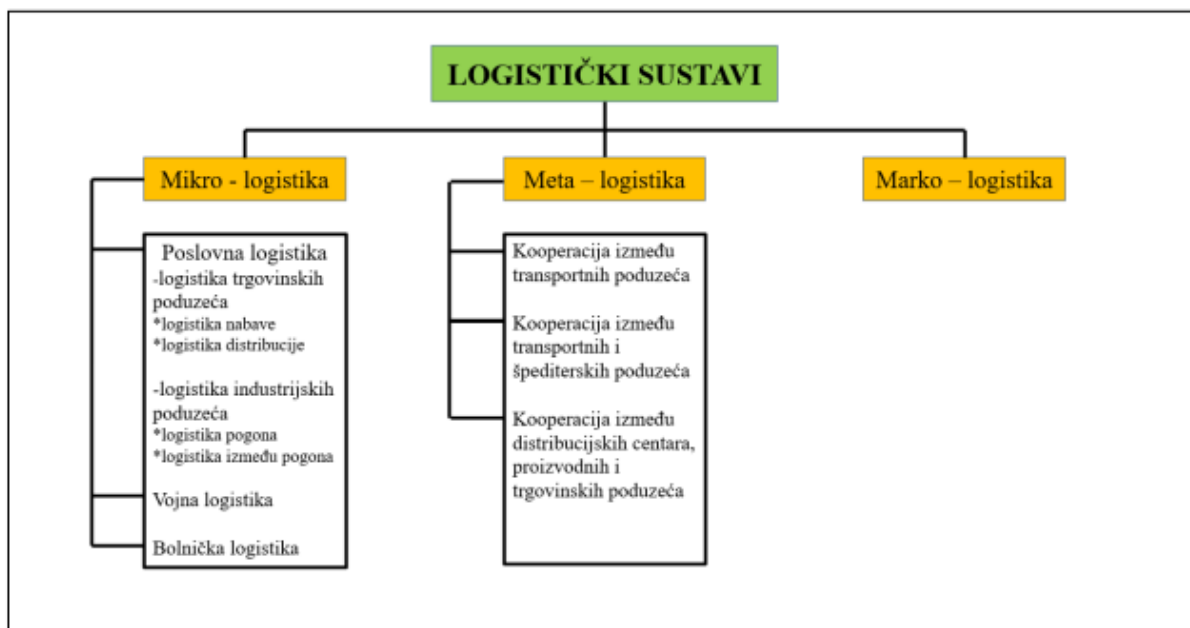
Izvor: Zelenika, R., Pupovac, D.: Suvremeno promišljanje fenomena logističkih sustava. Ekonomski pregled 52 (3-4.). Hrvatsko društvo ekonomista. Zagreb. 2001.

Karakteristika logističkih sustava je shvaćanje povezanosti procesa kretanja, odnosno transporta s procesima zadržavanja, odnosno skladištenja. Tijek dobara između točke prijema i točke isporuke pretpostavlja i stalnu razmjenu informacija. Informacije se razmjenjuju prije, tokom i nakon finaliziranja tijeka dobara. S obzirom na segmente poslovanja postoje: logistika nabave, logistika opskrbe, logistika proizvodnje i logistika distribucije. Osim toga, postoji još i

logistika zbrinjavanja, odnosno rasterećenja, koja se odnosi na vraćanje oštećenih, pogrešno isporučenih proizvoda i slično, te rezervne dijelove, ali i na otpadne materijale.<sup>12</sup>

Obzirom da su logistički sustavi vrlo širok pojam, oni se mogu razgraničiti i institucijski, u tri glavna sustava, od kojih proizlaze sve logističke aktivnosti u lancu opskrbe sirovinama, poluproizvodima, gotovim proizvodima i informacijama.<sup>13</sup>

Slika 4. Vrste logističkih sustava i njihovih sastavnica



Izvor: Vlajnić, M., Trendovi i budućnost logistike u međunarodnom poslovanju, Osijek, 2020.

Makrologistički sustavi odnose na ukupno gospodarstvo, npr. na sustav prometa dobara, sustav otpreme, sustav pretovara i slično. Tu su elementi poduzeća, odnosno njihove asocijacije i institucije koje se bave robnim tokovima.

Mikrologistički sustavi su pojedinačno-gospodarski (logistika poduzeća, logistika škole...). To su dakle intraorganizacijski sustavi čije su granice utvrđene pravnim granicama organizacija u čijim su sustavima.

Metalogistički sustavi su međusustavi i odnose se na promet dobara poduzeća koja sudjeluju u prodajnom kanalu nekog proizvoda ili asortimana. To su interorganizacijski sustavi

<sup>12</sup> Segetlija, Lamza-Maronić, Poslovna logistika – specifična funkcija poduzeća, 45.

<sup>13</sup> Ferišak, Logistički informacijski sistem: Poslovna logistika, 249.

koji prelaze pravne granice pojedinih poduzeća i sadrže izvjesnu kooperaciju više organizacija u toku dobara.<sup>14</sup>

Logistički se sustavi tretiraju kao jedan od podsustava gospodarskog i organizacijskog sustava poduzeća. Pod njegove se inpute ubrajaju ulaganja proizvodnih čimbenika, odnosno ukupni logistički troškovi, dok su njegovi outputi rezultati ili učinci, odnosno logističke usluge.

Logistički sustav sastavljen je od čitavog niza različitih ali i međusobno povezanih elemenata:<sup>15</sup>

- narudžba i isporuka
- skladištenje
- upravljanje zalihama
- manipulacija
- prijevoz
- informacijski logistički sustav.

Narudžba i isporuka su osnova informacijskog tijeka roba u logističkom sustavu. One su veza između poduzeća i tržišta.

Skladištenje materijala se vrši u posebnim organizacijskim jedinicama, a skladišna služba ima osnovnu zadaću da osigurava kontinuitet proizvodnje i prodaje, uz najniže troškove.

Upravljanje zalihama jedna je od najvažnijih zadaća menadžmenta poduzeća. S jedne je strane cilj da zalihe budu što manje, a s druge strane da budu dovoljne za održavanje kontinuiteta procesa proizvodnje i prodaje.

Manipulacija predstavlja skup aktivnosti kojima se pospješuje cirkulacija roba prilikom uskladištenja, transporta i prodaje. U ove aktivnosti spadaju: pakiranje, paletizacija i kontejnerizacija.

Prijevoz služi za premještanje predmeta rada i ljudi. To su aktivnosti koje se odnose na: utovar, prijevoz i istovar sirovina, materijala, dijelova poluproizvoda i gotovih proizvoda. Razlikujemo unutrašnji i vanjski prijevoz.

Informacijski logistički sustav predstavlja aktivnost prikupljanja, memoriranja i razmjene informacija, povezanih sa kretanjem robe, od njenog izvora do potrošnje. Logistički procesi

---

<sup>14</sup> Segetlija, Distribucija, 185.

<sup>15</sup> Hlača, Poslovna logistika, 36.

počinju nabavom repromaterijala od dobavljača koji se vanjskim i unutarnjim transportom premješta kroz proizvodnju da bi kao gotov proizvod završio prodajom robe potrošačima.

### 2.3. Trendovi u logistici

Čimbenici koji su utjecali na razvoj logistike mogu se podijeliti u nekoliko skupina. Prvi je svakako globalizacija, odnosno pojava novih tržišta i širenje postojećih. Drugi je čimbenik demografskog karaktera, preciznije povećanje broja stanovništva, vrednovanje i potreba za radnom snagom. Treći je čimbenik informatizacija i kompjuterizacija, koja za sobom povlači brzi razvoj informacijskih i telekomunikacijskih tehnologija.<sup>16</sup> Drljača navodi da su na ubrzani razvoj logistike utjecali slijedeći faktori: kupci i njihovi zahtjevi, konkurencija, zahtjevi tržišta (brzina, kvaliteta), inovativnost (IT, JIT, LEAN, Kanban, Kaizen), ekologija, komunikacije, razvoj gospodarstva i globalizacija.<sup>17</sup>

Durach i suradnici su proveli istraživanje kako bi utvrdili koji se novi trendovi i strategije pojavljuju u logistici.<sup>18</sup> Osim što su utvrdili da globalna poduzeća koja su uspješna na tržištu karakterizira da su vrlo brzo shvatila važnost logistike kao funkciju menadžmenta, isto su tako utvrdili šest novih trendova u logistici, koje su podijelili u dvije kategorije:

Snaga poslovne mreže:

- povećana očekivanja od strane kupaca,
- ekonomija mreže,
- pritisak troškova.

Trendovi vanjske sile:

- globalizacija logističkih mreža,
- manjak talenta,
- nestabilnost.

Autori su uočili razliku između trendova koji potječu iz vanjskih sila i trendova od strane poslovnih mreža. Globalna logistika stalno prolazi kroz velike promjene svojih parametara što utječe na kompleksnost logističkog ekosustava. Tržište se, sasvim sigurno, nalazi u

---

<sup>16</sup> Ivaković, Stanković, Šafran, Špedicija i logistički procesi, 36.

<sup>17</sup> Drljača, Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima, 19.

<sup>18</sup> Durach, Wieland, Straube, Trends and strategies in global logistics and supply chain management, 21.

permanentnoj fazi transformacije. Prema Greencarrieru svijet se nalazi u četvrtoj industrijskoj revoluciji.<sup>19</sup> U zadnjih pedesetak na tržištu se javlja par dominantnih trendova:

- **ekološka osviještenost** – održivi razvoj sve je više u fokusu potrošača, te potrošači sve češće biraju proizvode od poduzeća koja su ekološki osviještena.
- **razvitak tehnologije** – razvitak tehnologije i novih inovacija značajno je promijenio svijet i uvelike utjecao na razvoj logistike.
- **razvoj interneta** – Internet je jedan od ključnih čimbenika razvitka logističkog lanca. Glavni je trend koji omogućava komunikaciju između povezanih uređaja.
- **urbanizacija i potrošnja** – širenje i opterećivanje gradova donosi velike izazove za logistiku. Potrošnja u gradovima se povećava, no to dovodi i do problema distribucije potrebnih proizvoda.
- **trendovi u transportu** – inovacije u automobilskoj industriji i zakonske regulative su trendovi u logistici koji imaju veliki utjecaj na poduzeća i njihovu logistiku. Razvoj električnih automobila će uvelike promijeniti logistiku.
- **znanje i inovativnost** – uz automatizaciju procesa, robotizaciju i umjetnu inteligenciju posao zaposlenih se mijenja, a od zaposlenika se očekuje sve više znanja, sposobnosti i želje za daljnjim učenjem i napredovanjem.
- **blockchain tehnologija** – ova tehnologija predstavlja podatkovne blokove u kojima se pohranjuju podaci koji su povezani u jednosmjernom lancu. Svaki novi blok ovisi o vrijednosti starijem bloku. Transparentnost koju blockchain tehnologija donosi može revolucionarno promijeniti logistiku. Doći će do manje prekida informacija među sudionicima, eliminirat će posrednike, što će dovesti do pojednostavljenog i visoko pouzdanog lanca opskrbe.

Pomoću tehnologije logistika povezuje ljude i proizvodne kapacitete, a da bi se nosila sa sve većim izazovima i ostvarila svoje ciljeve, logistici više nisu dovoljna klasična marketinška načela „četiri P“ (engl. four Ps) – *product* (proizvod), *price* (cijena), *promotion* (promocija) i *place* (mjesto isporuke). Ta načela logistika nastoji dopuniti sa novim načelima „tri R“ (engl. three Rs) – *reliability* (pouzdanost), *responsiveness* (ažurnost) i *relationships* (partnerske veze).<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Greecarrier, Global future logistics trend, 12.

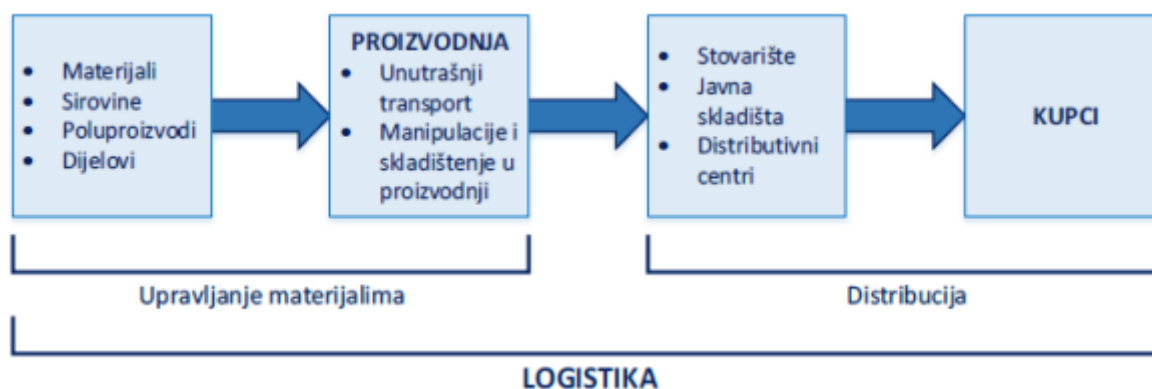
<sup>20</sup> Šamanović, Prodaja, distribucija, logistika, 32.

### 3. DISTRIBUCIJA

Distribucija je faza lanca opskrbe koja slijedi nakon faze proizvodnje, od trenutka kad proizvod postaje predmet razmjene na tržištu, do isporuke krajnjim kupcima.<sup>21</sup> U širem smislu raspodjele, distribucijom se općenito može označiti strujanje gospodarskih, materijalnih i nematerijalnih dobara između proizvođačkih i potrošačkih jedinica odnosno proizvođača i korisnika.<sup>22</sup>

U znanstvenoj je literaturi općenito prihvaćen stav da distribucija predstavlja užu pojam od logistike. Odnos logističkog i distribucijskog sustava vrlo je složen i međusobno se isprepliće, a na slici 5. prikazan je taj odnos.

Slika 5. Odnos logistike i distribucije



Izvor: Sekso, M., Prodaja i distribucija, Veleučilište Marko Marulić, Knin, 2010.

Logistika, osim distribucije, sadrži upravljanje materijalima, sirovinama, poluproizvodima i dijelovima, od izvora do proizvodnog procesa i kroz proizvodni proces, dok distribucija obuhvaća tok gotovih proizvoda od završnog procesa proizvodnje do konačne potrošnje.

Prema općeprihvaćenoj definiciji Međunarodne trgovinske komore distribucija je stadij koji slijedi proizvodnju dobara od momenta kada su ona komercijalizirana do njihove isporuke potrošačima. Ona obuhvaća razne aktivnosti i operacije, koje osiguravaju da se

<sup>21</sup> Drljača, Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima, 7.

<sup>22</sup> Segetlija, Distribucija, 34.



roba stavi na raspolaganje kupcima, bilo da se radi o prerađivačima ili o potrošačima, olakšavajući izbor, kupnju i upotrebu robe.<sup>23</sup>

Drljača navodi da je temeljna uloga distribucije da omogući dostupnost proizvoda odnosno usluga kupcima/korisnicima.<sup>24</sup>

- u zahtijevanoj količini,
- zahtijevanog asortimana,
- u zahtijevanom vremenu,
- na zahtijevanom mjestu.

U današnjim okolnostima, ključna je fleksibilnost u proizvodnji. Potrebno je proizvesti robu različite vrste i kvalitete koju potrošači traže i žele kupiti, uz troškove koje će prihvatiti tržište.<sup>25</sup> Distribucija, za razliku od logistike, upravlja gotovim proizvodima te ih usmjerava prema krajnjoj potrošnji. Može se ustvrditi da distribucija upravlja svim aktivnostima usko vezanim za protok robe između proizvođača i potrošača. Dobro organizirana distribucija karakterizirana je poštivanjem dogovorenih rokova i uspješnim zadovoljenjem očekivane potražnje za robom. Buntak i Šuljagić navode da logistička distribucija obuhvaća:<sup>26</sup>

- određivanje distribucijskih kanala,
- odluku o postavljanju zastupnika,
- odluku za vlastiti ili tuđi transport,
- odluku o najmanjoj količini narudžbe,
- odluku proizvodnja ili kupovina,
- lokacije pojedinih skladišta,
- zaliha na pojedinim lokacijama,
- sustav skladištenja,
- distribucija uz što niže troškove.

Glavni je čimbenik proizvodnja robe koju zahtijeva tržište odnosno one robe koju su kupci spremni kupiti. Pritom, roba mora zadovoljiti određenu razinu kvalitete, a najvažnije je proizvesti robu uz minimalne troškove te pritom uzeti u obzir potražnju za tom vrstom robe na tržištu, a sve kako ne bi nastale velike zalihe gotovih proizvoda. Distribucija predstavlja

---

<sup>23</sup> Šnajder, Poslovna logistika, 7.

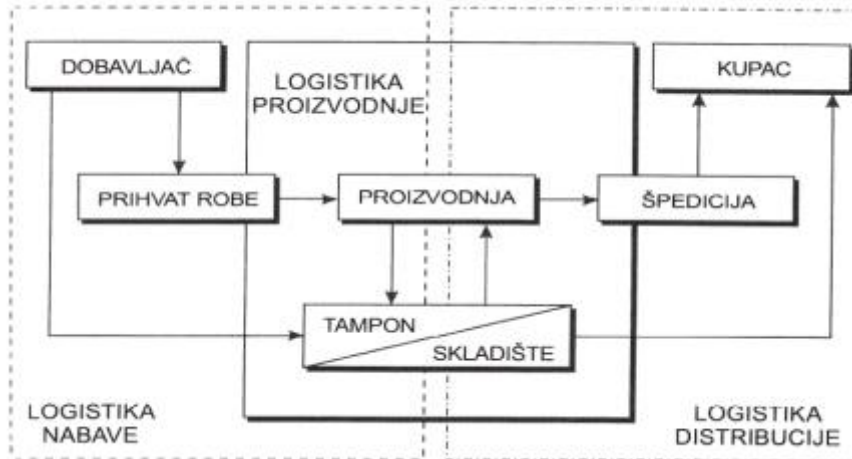
<sup>24</sup> Drljača, Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima, 7.

<sup>25</sup> Hlača, Poslovna logistika, 15.

<sup>26</sup> Buntak, Šuljagić, Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću, 389.

najvažniju kariku opskrbnog lanca povezujući mjesta isporuke i mjesta potrošnje. Odnos između nabave, proizvodnje i distribucije prikazan je na slici 6.

Slika 6. Odnos logistike nabave, proizvodnje i distribucije



Izvor: Buntak, K., Šuljagić, N., Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću, Tehnički glasnik 8, Zagreb, 388-393.

Kompletan sustav distribucije mora povezivati elemente poput skladištenja, upravljanja zalihama, manipulaciju robom, sustav zaprimanja narudžbi, sustav organiziranja isporuke, prijevoz te mora imati usklađenu informacijsku tehnologiju koja pruža pravovremene i kvalitetne informacije svim subjektima poslovanja.

Temeljni zadaci distribucije, kao faze opskrbnog lanca koja prethodi potrošnji su:<sup>27</sup>

- optimizacija puta i vremena dostave proizvoda (usluga) od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje,
- vremensko i prostorno usklađenje proizvodnje i potrošnje,
- planiranje proizvodnje sukladno zahtjevima tržišta,
- pravovremena opskrba tržišta novim proizvodima (uslugama),
- oblikovanje navika kupaca,
- doprinos financijskom rezultatu poduzeća,
- povećanje konkurentnosti proizvoda i poduzeća.

<sup>27</sup> Drljača, Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima, 8.

Koncept distribucijske mreže ovisi o tehnologiji fizičke distribucije i razlikuju se:<sup>28</sup>

- koncept neposredne (direktne) isporuke,
- koncept skladištenja za distribuciju,
- Cross docking koncept.

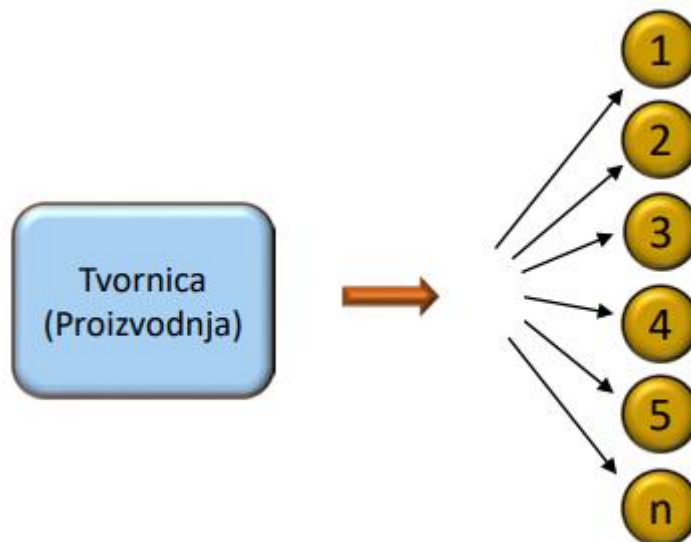
Prednosti koncepta neposredne (direktne) isporuke:

- manji troškovi infrastrukture, suprastrukture i manipulacija,
- nema troškova LDC-a kao distributera,
- mogući kraći rokovi isporuke,
- individualni pristup kupcu/korisniku,
- neizvjesnost zadovoljenja objedinjene potražnje.

Nedostaci koncepta neposredne (direktne) isporuke:

- povećani troškovi prijevoza (manja količina na velike udaljenosti),
- problem povrata robe,
- pogodna samo za robu visoke vrijednosti.

Slika 7. Koncept distribucijske mreže neposredne (direktne) isporuke



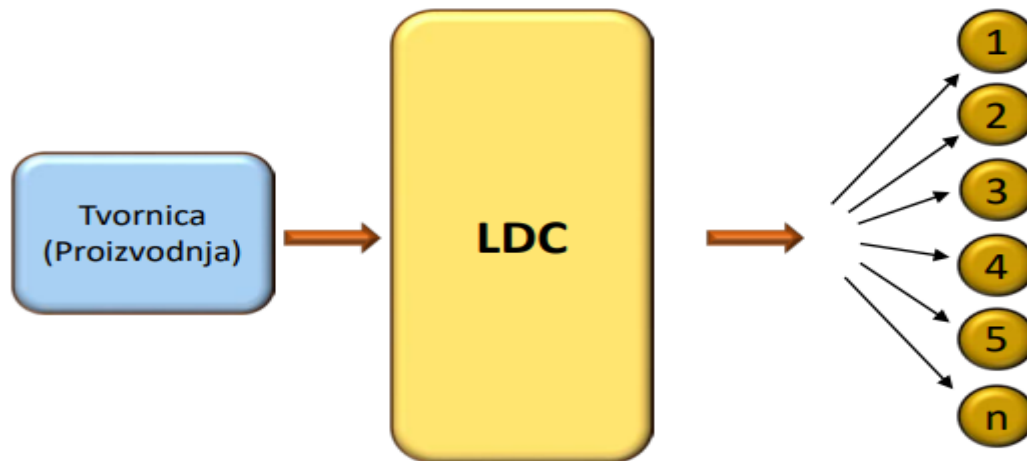
Izvor: Drljača, M., Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima, Sveučilište Sjever, 2023.

---

<sup>28</sup> Ibid. 14.

Koncept skladištenja za distribuciju podrazumijeva privremeni prekid tokova proizvoda u lancu opskrbe (skladištenje).

Slika 8. Koncept distribucijske mreže skladištenja za distribuciju



Izvor: Drljača, M., Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima, Sveučilište Sjever, 2023.

Prednosti koncepta skladištenje za distribuciju:

- omogućuje objedinjavanje potražnje,
- smanjenje prijevoznih troškova,
- pokrivanje određene gravitacijske zone,
- konsolidirana isporuka,
- u slučaju pojedinačne isporuke – manja udaljenost i troškovi,
- lakši povrat robe,
- mogućnost obavljanja završnih operacija (sortiranje, etiketiranje, prepakiranje, pakiranje i dr.).

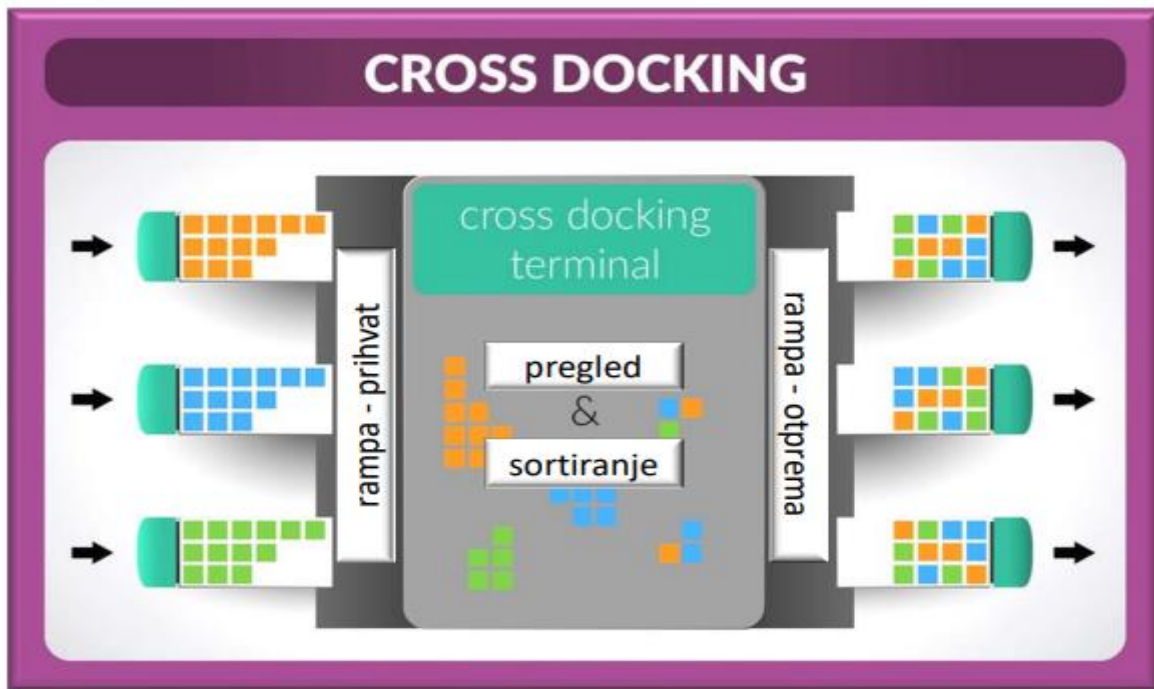
Nedostaci koncepta skladištenje za distribuciju:

- povećani troškovi infrastrukture i manipulacija,
- dodatna edukacija zaposlenika.

Koncept *Cross docking* podrazumijeva isporuku preko posrednika (distributera), ali nema klasičnog prekida robnih tokova i klasičnog skladištenja. Uloga skladišta svodi se na nadzor i

koordinaciju prihvata i otpreme, a ne skladištenje robe. Suština *Cross docking* koncepta je u tome da se u trenutku prihvata robe od proizvođača, roba sortira prema potražnji i isporučuje. *Cross docking* može obavljati distributer, ali obično se radi o *outsourcingu*.

Slika 9. Koncept Cross docking



Izvor: Drljača, M., Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima, Sveučilište Sjever, 2023.

Prednosti *Cross docking* koncepta:

- skraćanje vremena od prihvata do otpreme (isporuke),
- usmjerenost na potražnju,
- veća količina robe,
- smanjenje manipulativnih troškova,
- smanjenje količina zaliha,
- smanjenje površine skladišnog prostora.

Nedostaci *Cross docking* koncepta:

- nužna informacijsko-komunikacijska povezanost svih u lancu (proizvođači, distributeri, partneri, kupci),
- nužan brz i učinkovit transportni sustav,

- količina i učestalost pošiljaka treba biti značajna,
- velika ulaganja.

Kad se razmatra distribucija, svakako je potrebno reći nekoliko riječi i o troškovima distribucije. Troškove distribucije prvenstveno čine:<sup>29</sup>

**Transport** – transport zauzima 55-60% troškova distribucije te predstavlja jedan od najznačajnijih elemenata distribucijske mreže.

**Zalihe** – udio zaliha u ukupnim troškovima distribucije iznosi 25-30% i predstavljaju važan element stalne opskrbe tržišta.

**Skladišta** – skladišta predstavljaju ključna mjesta u kojima se pohranjuje roba unutar distribucijskog sustava a učinkovito upravljanje skladišnim procesima ima ključni utjecaj na cijeli transportni sustav.

**Manipulacija robom** – trošak manipulacijske opreme je vrlo visok, stoga se nabavi iste mora posvetiti posebno velika pažnja.

**Pakiranje** – pakiranje kao element distribucije olakšava rukovanje robom koja dolazi u većim količinama, odnosno doprinosi lakšoj manipulaciji robom u transportnim aktivnostima. Izgled pakiranja ima važan utjecaj na prodaju odnosno na privlačenje kupca, a njegova primarna funkcija je da štiti proizvod od vanjskih utjecaja.

U strukturi ukupnih troškova poduzeća logistički troškovi čine 15% do 25%, dok u prosjeku čine oko 8% ukupnog prihoda poduzeća.<sup>30</sup>

Sudjelovanje proizvodnih poduzeća u procesu distribucije ima prednosti i nedostataka. Prednost je što proizvodna poduzeća izravnom prodajom robe potrošačima imaju bolju kontrolu prodaje, a nedostatak je što često imaju veće troškove distribucije, nego da su distribuciju povjerali posredniku.

---

<sup>29</sup> Ivaković, Stanković, Šafran, Špedicija i logistički procesi, 44.

<sup>30</sup> Drljača, Kratki lanac opskrbe u funkciji kvalitete i konkurentnosti, 65.

## 4. LANCI OPSKRBE

Definicije lanca opskrbe su brojne a gotovo svima je zajedničko da naglašavaju da lanac opskrbe čini protok roba, usluga i informacija od dobavljača, preko transporta, proizvođača, distributera, maloprodaje do krajnjeg kupca. Lanac opskrbe je kompleksan sustav integracije dobavljača, proizvođača, distributera i trgovaca na veliko i malo, radi proizvodnje i distribucije roba/usluga u pravim količinama, na pravom mjestu i u pravo vrijeme, s ciljem uravnoteženja ponude i potražnje.<sup>31</sup>

Koliko su lanci opskrbe bitni za cjelokupno svjetsko gospodarstvo najbolje je bilo vidljivo u razdoblju od kraja 2019. godine do polovice 2022. godine. U tom je periodu, naime, došlo do značajne promjene okolnosti konteksta u kojem se odvijaju globalni lanci opskrbe.<sup>32</sup> Kao što je, na žalost svima poznato, krajem 2019. godine i početkom 2020. godine zavladao je pandemija Corona virusa. U tom smo vremenu svjedočili zatvaranju državnih granica i prekidu kretanja ljudi i roba, primjeni strogih procedura u prometu ljudi i roba, nedostatku radnika u svim logističkim procesima uslijed oboljenja ili izolacije. Sve to narušilo je stabilnost odvijanja lanaca opskrbe na globalnoj razini, što je imalo ogromne posljedice po svjetsko gospodarstvo: smanjenje proizvodnje, nestašice pojedinih proizvoda, prenamjenu proizvodnje u korist nužnih sredstava i medicinske opreme potrebne u borbi protiv pandemije, nestašice brodskih kontejnera koji su ostali blokirani u lukama, nestašice brodskih kapaciteta, rast pomorskih i drugih vozarina, rast cijena odnosno inflacija te narušavanje ravnoteže između ponude i potražnje na globalnoj razini.<sup>33</sup>

Kako obično jedna nevolja ne dolazi sama, na pandemiju Corona virusa nadovezala se blokada Sueskog kanala, kao jednog od najznačajnijih i najfrekventnijih pomorskih pravaca za prijevoz roba u svijetu. U ožujku 2021. godine kontejnerski brod japanske tvrtke Shoei Kisen, Ever Given, dugačak 400 metara i širok 59 metara, blokirao je Sueski kanal. Na ulazu u kanal u jednom trenutku čekalo je više od 300 brodova, a procjenjuje se da je šteta nastala za gospodarstvo tijekom šest dana blokade kanala iznosila između 6 i 10 milijardi \$.<sup>34</sup>

I kako to biva u onim jeftinim reklamama, „ali ni to nije sve.“ Na sve ovo nadovezala se i vojna agresija Rusije na Ukrajinu, u prvoj polovici 2022. godine. Naravno da je ova

---

<sup>31</sup> Ibid. 64.

<sup>32</sup> Drljača, Sposobnost prilagodbe lanaca opskrbe promjenama konteksta, 11.

<sup>33</sup> Ibid. 11.

<sup>34</sup> Ibid. 11.

okolnost dodatno poremetila odvijanje globalnih lanaca opskrbe stvarajući osjećaj nesigurnosti što nikako nije dobro za gospodarstvo, prekid pojedinih lanaca opskrbe i to strateških roba poput žitarica, napuštanje dosadašnjih uobičajenih pravaca odvijanja lanaca opskrbe, nestašicu strateških roba kao što su hrana, nafta i plin, velike migracije ljudi i socijalne probleme, povećanje troškova zbrinjavanja izbjeglica u brojnim zemljama, povećanje ulaznih troškova u proizvodne procese (porast cijena energenata), rast cijena odnosno inflacija, pronalaženje novih pravaca odvijanja lanaca opskrbe, napuštanje koncepta jedinog (dominantnog) dobavljača odnosno kupca, napuštanje dosadašnjih i stvaranje novih političkih i gospodarskih savezništva, nova blokovska podjela svijeta, nova geopolitička podjela svijeta, preraspodjela financijskih sredstava radi potrebe jačanja obrambenog sektora, redefiniranje shvaćanja suvereniteta, narušavanje međunarodnih pravila i načela, narušavanje ravnoteže između ponude i potražnje na globalnoj razini.<sup>35</sup>

Opisani događaji ne samo da su značajno utjecali na stabilnost lanaca opskrbe već su jasno dali na znanje koliko su lanci opskrbe i njihovo kvalitetno funkcioniranje bitni, ne samo za cjelokupno svjetsko gospodarstvo, već i za normalno odvijanje ljudskih života i društva u cjelini. Prekid opskrbenih lanaca ili značajniji i dugotrajniji poremećaj ima za posljedice:<sup>36</sup>

- nestašice strateških proizvoda,
- povećanje cijena odnosno inflaciju,
- razvoj crnog tržišta,
- razvoj svih vrsta kriminala,
- povećanje jazza između bogatih i siromašnih,
- narušavanje ravnoteže između ponude i potražnje,
- daljnje zagađenje okoliša,
- razvoj konflikata,
- u ekstremnim slučajevima i oružane sukobe jer se radi o borbi za strateška dobra,
- smanjenje razine kvalitete života za sve.

Stabilnost lanaca opskrbe proizvoda i usluga jedan je od ključnih faktora koji omogućuje postizanje ravnoteže između ponude i potražnje u nekom vremenu. Dođe li do narušavanja stabilnosti u odvijanju lanaca opskrbe, ostvarivanje temeljne zadaće lanaca opskrbe, a to je proizvodnja i distribucija roba na tržište u pravim količinama, na prava mjesta i u pravo vrijeme,

---

<sup>35</sup> Ibid. 12.

<sup>36</sup> Ibid. 14.



nije u potpunosti moguće, što izaziva značajne poremećaje na tržištu sa svim negativnim posljedicama.

#### **4.1. Osnova i struktura opskrbnog lanca**

Kako je već definirano, proces transformacije materijala i sirovina u gotov proizvod, kroz mrežu objekata i funkcija, u cjelini se naziva opskrbeni lanac. Opskrbeni se lanac može razumjeti kao niz tvrtki koje sudjeluju u izradi finalnog proizvoda, uključujući sve funkcije, procese i aktivnosti vezane za nabavu, izradu i isporuku proizvoda ili usluga korisnicima. Sagledavajući različite sudionike u opskrbnom lancu, opskrbeni lanac bi se mogao definirati kao mreža organizacija, koje su kroz uzvodne i nizvodne veze uključene u različitim procesima i aktivnostima, koje stvaraju vrijednost u obliku proizvoda i usluga kada proizvod ili usluga dođe do krajnjeg korisnika.<sup>37</sup> Logistika se često poistovjećuje s opskrbnim lancem, no postoji značajna razlika između logistike i opskrbnog lanca. Razlika u konceptu upravljanja opskrbnim lancem i logistike je u tome što se logistika bavi aktivnostima u okviru jedne organizacije ili poduzeća, dok se opskrbnim lancem povezuje cijela mreža tvrtki ili poduzeća s ciljem koordinacije njihovih aktivnosti u opskrbi tržišta proizvodom.<sup>38</sup> Opskrbeni lanac uključuje sve aktivnosti povezane uz protok proizvoda i usluga, od sirovina do gotovih proizvoda, te obuhvaća i interakciju između različitih sudionika koji utječu na proizvod tijekom njegovog životnog ciklusa. Opskrbeni lanac jednog proizvoda se dakle, kreće od dobavljača sirovina, kroz proizvodnju i distribuciju, do trgovaca koji prodaju konačni proizvod potrošačima. Opskrbeni lanac ima za cilj smanjenje ukupnih troškova sustava kroz bolju iskorištenost i implementaciju resursa kroz cijeli sustav, a ne samo pojedinačnog operatora, a da se pritom pruži željena razina usluga kupcima.<sup>39</sup>

Svaki opskrbeni lanac dodaje uporabnu vrijednost proizvodu kroz četiri funkcionalne faze, kao što je prikazano na slici 10.

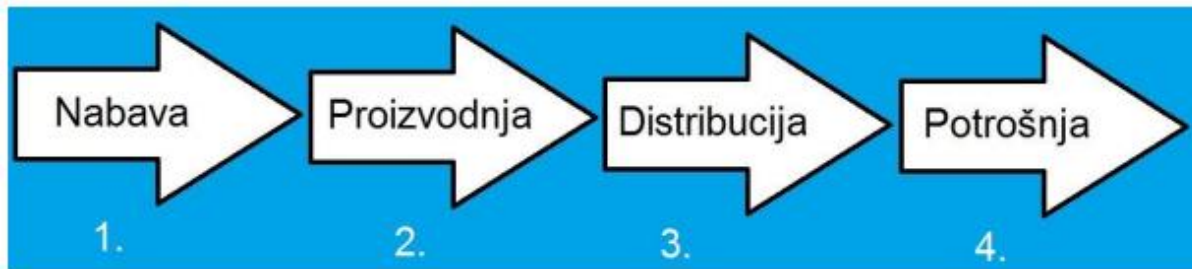
---

<sup>37</sup> Toit, Volk, Supply Chain Management: A Framework of Understanding, 27.

<sup>38</sup> Pengzhong, Supply Chain Management, 13.

<sup>39</sup> Stukalina, Professional English for students of Logistics, 44.

Slika 10. Faze opskrbnog lanca



Izvor: Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M., Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.

Svaka od prikazanih faza uključuje različite nositelje funkcija pojedine faze, kao što su dobavljači, proizvođači, distributeri, maloprodajni trgovci te kupci, na čijim se interakcijama zasniva opskrbni lanac:<sup>40</sup>

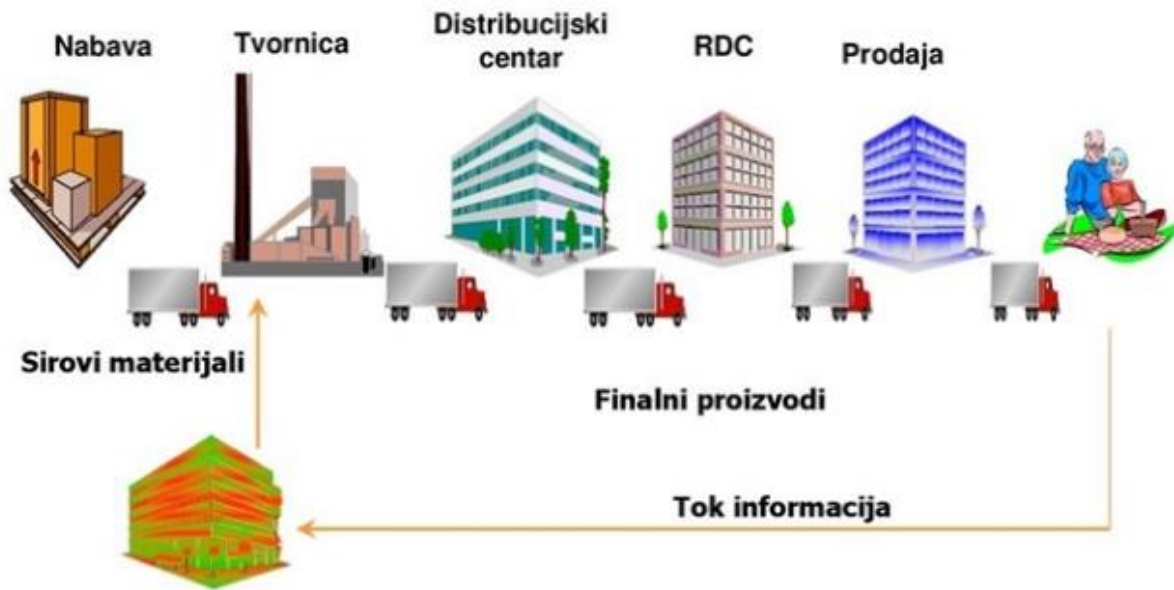
- **faza nabave** – funkcija joj je nabavljanje materijala ili usluga odgovarajuće kvalitete, te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto po odgovarajućoj cijeni. Uključuje dobavljače sirovina, komponenata i repromaterijala.
- **faza proizvodnje** – uključuje stvaranje proizvoda kroz jedan ili više procesa s ciljem da se proizvod proda. Obuhvaća proizvođače gotovih proizvoda.
- **faza distribucije** – predstavlja jedan od najvažnijih dijelova logistike. Učinkovita distribucija utječe na smanjenje troškova. Odnosi se na maloprodajne i veleprodajne trgovce, logističke operatere i prijevoznike.
- **faza potrošnje** – odnosi se na krajnje korisnike usluga, odnosno kupce.

U izvršenju pojedine faze opskrbnog lanca može biti uključeno više subjekata. Proizvođači u pravilu imaju više različitih dobavljača sirovina i materijala, distributeri distribuiraju proizvode više različitih proizvođača, koriste usluge različitih logističkih operatera a opskrbljuju više različitih maloprodajnih trgovaca. Strukturu opskrbnog lanca čine procesi koji djeluju unutar i između faza opskrbnog lanca, a predstavljaju kolanje robe, informacija i financija. Kako bi se osiguralo kretanje navedenih procesa moraju postojati nositelji odnosno glavni subjekti opskrbnog lanca: dobavljači, proizvođači, distributeri, maloprodajni trgovci, kupci.<sup>41</sup> Struktura opskrbnog lanca prikazana je na slici 11.

<sup>40</sup> Ivaković, Stanković, Šafran, Špedicija i logistički procesi, 290.

<sup>41</sup> Crkvenčić, Buntak, Krpan, Upravljanje lancima opskrbe, 33.

Slika 11. Struktura lanca upravljanja opskrbom



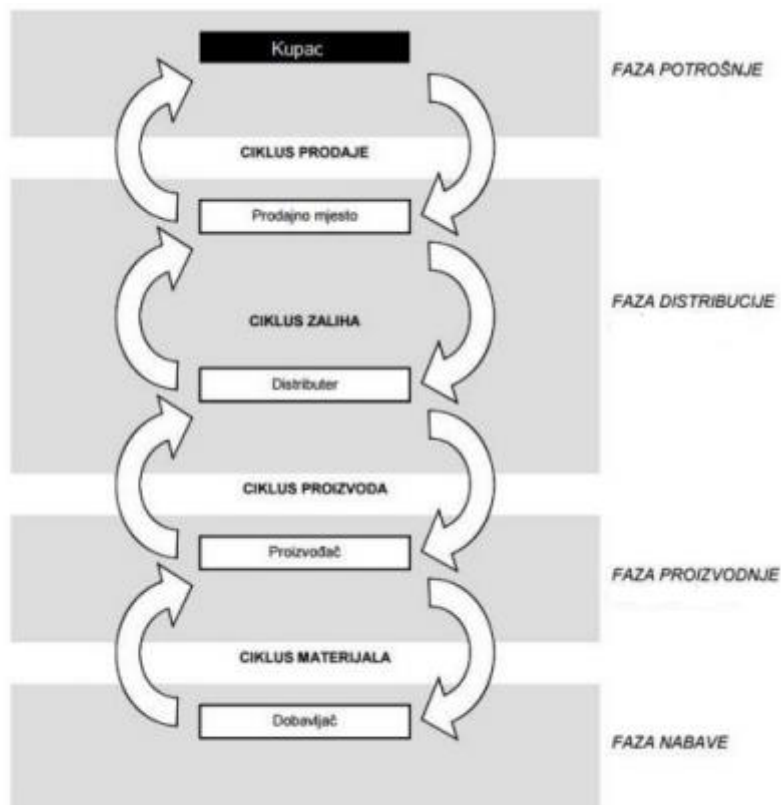
Izvor: Crkvenčić, M., Buntak, K., Krpan, L.J., Upravljanje lancima opskrbe, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2008.

U opskrbnom se lancu znaju pojaviti i subjekti koji su također neophodni za njegovo funkcioniranje, kao što su prijevoznici, 3PL provideri, osiguravatelji i banke. 3PL (engl. *Third Party Logistics*) provider je vanjski davatelj logističkih usluga, odnosno poduzeće specijalizirano za pružanje cjelovitih skladišnih, prekrcajno-manipulativnih i transportnih usluga, koje preuzima organizaciju i provedbu određenog dijela opskrbnog lanca korisnika.<sup>42</sup> Struktura opskrbnog lanca, odnosno tokovi i procesi koji se odvijaju u tom sustavu mogu se promatrati s obzirom na funkcionalne cikluse, koji predstavljaju interakcije subjekata iste faze,<sup>43</sup> kao što je prikazano na slici 12.

Slika 12. Funkcionalni ciklusi opskrbnog lanca

<sup>42</sup> Rogić, Stanković, Šafran, Upravljanje logističkim sustavima, 31.

<sup>43</sup> Ivaković, Stanković, Šafran, Špedicija i logistički procesi, 296.



Izvor: Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M., Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.

Ciklus prodaje inicira kupac, dolaskom na prodajno mjesto ili slanjem upita. Ovaj ciklus predstavlja sučelje faze potrošnje i faze distribucije, a odvija se na relaciji prodajno mjesto-kupac.

Ciklus zaliha inicira prodajno mjesto, kada zaliha određenog proizvoda padne ispod određene količine. Ovaj se ciklus odvija unutar faze distribucije, a predstavlja interakciju između prodajnog mjesta i distributera. Treba svakako napomenuti da kod uslužnih djelatnosti nema ciklusa zaliha.

Ciklus proizvoda inicira distributer odnosno prodajno mjesto, posjetom proizvođaču ili slanjem upita. Ovaj ciklus predstavlja sučelje faze distribucije i faze proizvodnje, a manifestira se u generiranju tokova roba, financijskih sredstava, informacija na relaciji distributer-proizvođač.

Ciklus materijala predstavlja sučelje faze proizvodnje i faze nabave. Uključuje sve procese koji se odvijaju na relaciji proizvođač-dobavljač, zbog opskrbe proizvodnih pogona neophodnim sirovinama i repromaterijalom.

Možemo rezimirati da je opskrbeni lanac dinamičan i složen sustav u koji nisu uključeni samo proizvođači i dobavljači, nego i prijevoznici, skladištari, trgovci, a ponekad čak i sami kupci.<sup>44</sup> Pritom je glavni cilj opskrbnog lanca postići smanjenje zaliha, ubrzati cijeli postupak, eliminirati podvostručeni proces i aktivnosti te u potpunosti eliminirati procese i velik broj aktivnosti koji ne pružaju dodanu vrijednost i nje poboljšavaju usluge usmjerene kupcima.<sup>45</sup>

## **4.2. Suvremeni pristup opskrbnim lancima**

Tradicionalna se logistika prvenstveno zasniva na aktivnostima skladištenja i transporta. Za razliku od tog tradicionalnog koncepta, lanac opskrbe podrazumijeva i protok informacija između brojnih sudionika, kao što su dobavljači sirovina, transportne organizacije, proizvođači proizvoda ili pružatelji usluga, distributeri proizvoda, maloprodajni lanci koji omogućuju da proizvod dođe do krajnjeg kupca i da postane predmetom potrošnje.<sup>46</sup>

Tradicionalni pristup lancu opskrbe karakterizira jednosmjernan tok roba od nabave koja nabavlja sirovine i sve što je potrebno za proizvodnju. Tradicionalni pristup lancu opskrbe klasičan je primjer linearne ekonomije za kojeg je karakteristično linearno jednosmjerno kretanje, od eksploatacije sirovina potrebnih za proizvodnju, preko proizvodnje, distribucije do krajnjih kupaca i konzumacije, te odlaganja preostalog otpada u okoliš. Pri tome otpad nastaje u svim fazama lanca opskrbe, a otpad se odlaže u okoliš, sa svim posljedicama koje kratkoročno i dugoročno proizlaze iz takvog ponašanja.<sup>47</sup>

Suvremeni pristup lancu opskrbe zasniva se na principu prihvaćanja koncepta životnog ciklusa proizvoda. Karakterizira ga da ne završava odlaganjem otpada u okoliš nakon svakog ciklusa lanca opskrbe. Ono što ga razlikuje od tradicionalnog pristupa je povratna veza, kao što je prikazano na slici 13.

---

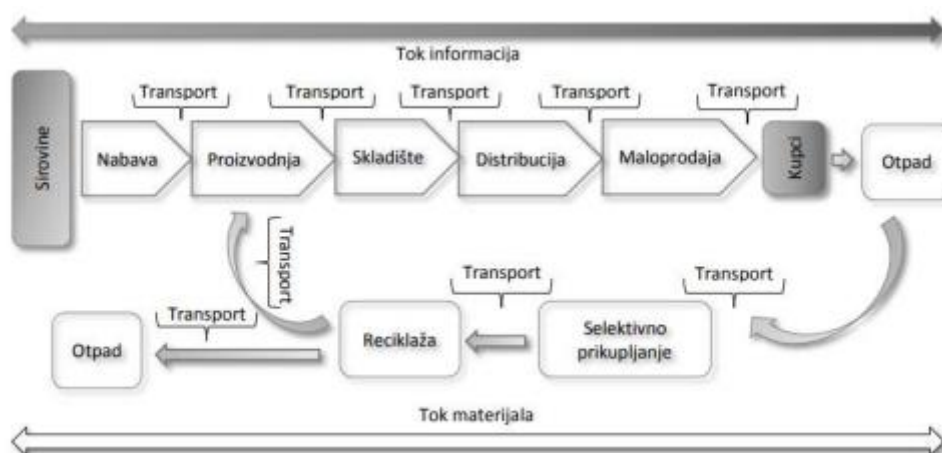
<sup>44</sup> Željko, Prester, Upravljanje lancem dobave i učinkovit odgovor na potrebe potrošača u maloprodajnom sektoru, 326.

<sup>45</sup> Đukić, Distribucijski centri kao dio dobavnog lanca, 7.

<sup>46</sup> Drljača, Sposobnost prilagodbe lanaca opskrbe promjenama konteksta, 12.

<sup>47</sup> Drljača, Kratki lanci opskrbe u funkciji kvalitete i konkurentnosti, 65.

Slika 13. Suvremeni pristup lancu opskrbe



Izvor: Drljača, M., Kratki lanci opskrbe u funkciji kvalitete i konkurentnosti, Zbornik radova XX. naučno stručnog skupa Sistem kvaliteta uslov za uspješno poslovanje i konkurentnost, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, Kopaonik, Srbija, 2018.

Naglasak u lancu opskrbe potrebno je staviti na najslabije karike te ih ojačati, jer je potpuno jasno da upravo slaba ili najslabija karika može prouzročiti zastoje u lancu opskrbe. Drljača navodi da suvremeni lanac opskrbe karakterizira:<sup>48</sup>

- brojni sudionici različitih interesa i razine kulture kvalitete i organizacije,
- povratna veza, lanac opskrbe ne završava konzumacijom proizvoda ili usluge od strane kupca,
- transformacija pristupa tzv. linearne ekonomije u kružnu ekonomiju,
- lanac opskrbe ne može se odvijati bez logistike,
- tok informacija i materijala je obostran i obuhvaća sve sudionike lanca opskrbe,
- razumijevanje proizvoda kroz životni ciklus.

Glavni cilj lanca opskrbe je zadovoljiti potrebe krajnjeg kupca na najbolji mogući način, a to podrazumijeva:<sup>49</sup>

- dostavu i isporuku robe i usluga na vrijeme,
- izbjegavanje troškova i gubitka zbog (ne)kvalitete,
- kvalitetno upravljanje skladištem i zalihama,
- uspostavu potrebnih komunikacijskih kanala,
- koordinaciju svih sudionika lanca opskrbe,

<sup>48</sup> Drljača, Sposobnost prilagodbe lanaca opskrbe promjenama konteksta, 13.

<sup>49</sup> Ibid. 13.

- imati sposobnost prilagodbe lanca opskrbe kad nastupe okolnosti koje znače promjenu konteksta.

Efikasni lanac opskrbe mora biti u stanju pratiti dinamične i često nepredvidive promjene koje se dešavaju na tržištu, a uspješna prilagodba lanaca opskrbe promjenama konteksta odvija se na slijedeći način:<sup>50</sup>

- analizom i procjenom rizika,
- supstitucijom – pronalaženjem alternativnih pravaca odvijanja lanaca opskrbe (npr. kopnenim, umjesto morskim putem),
- skraćivanjem lanaca opskrbe kako bi se smanjila izloženost i ranjivost kao i troškovi,
- reindustrijalizacija (povratak u domicilne zemlje proizvodnji i industrija koje su tijekom 70-tih i 80-tih godina 20. stoljeća eksternalizirane (dane u outsourcing) i bile preseljene sa Zapada na Istok, a čime se želi skratiti lance opskrbe, smanjiti ovisnost, smanjiti inflaciju i riješiti nezaposlenost),
- proizvodnjom zamjenskih proizvoda,
- novim investicijama u svrhu izgradnje potrebnih industrija na vlastitom području,
- osiguravanjem alternativnih pravaca odvijanja lanaca opskrbe,
- fleksibilnim tumačenjem koncepta kvalitete poput JiT (Just in Time), ispunjenje zahtjeva korisnika i sl.

Složeni i suvremeni opskrbeni lanci, odnosno sudjelovanje više subjekata u procesu zadovoljenja zahtjeva korisnika može dovesti do smanjenja ukupnih troškova, povećanja efikasnosti i efektivnosti poduzeća, a ujedno i ostvariti veće zadovoljstvo korisnika.<sup>51</sup>

Učinkoviti opskrbi lanac donosi i slijedeće prednosti:<sup>52</sup>

- omogućava izbor proizvodnih lokacija neovisno o lokaciji korisnika,
- povećanje zadovoljstva korisnika pružajući im proizvod u pravo vrijeme i na pravom mjestu, što ujedno povećava prodaju poduzeća,
- omogućava povezivanje dobavljača i korisnika u slučaju geografske udaljenosti,
- omogućava uravnoteženje ponude i potražnje,
- proizvođači ne čuvaju velike količine zaliha gotovih proizvoda jer se one drže kroz opskrbeno lance na lokacijama koje su bliže kupcima,

---

<sup>50</sup> Ibid. 13.

<sup>51</sup> Waters, Logistics-An Introduction to Supply Chain Management, 21.

<sup>52</sup> Supply Chain Management. Preuzeto sa: <https://www.managementstudyhg.com/types-and-benefits-of-scm.html>

- trgovine na veliko plasiraju velike narudžbe, a proizvođači odgovaraju sniženim jediničnim troškovima,
- veletrgovci imaju mogućnost poslovanja s više proizvođača što omogućuje maloprodaji veći izbor,
- maloprodaja drži nižu razinu zaliha jer veletrgovine osiguravaju pouzdane isporuke,
- smanjen obujam operacija u maloprodaji,
- dobro organiziran transport uz veće ili manje isporuke čime se smanjuju troškovi,
- smanjenje ukupnih troškova opskrbnog lanca, uključujući troškove nabave, prijevoza, skladištenja i ostale, čime se povećava profitabilnost poduzeća.

Opskrbni lanci omogućuju efikasna rješenja za uklanjanje nedostataka s prostornim i vremenskim povezivanjem udaljene sfere proizvodnje i sfere potrošnje te također postojanjem optimalnih zaliha omogućuje mogućnost brzog i kvalitetnog odgovora na nepredvidive zahtjeve tržišta u pravo vrijeme.



## 5. LOGISTIČKO DISTRIBUTIVNI CENTRI

Logistika kao sastavni dio svakog poslovnog sustava, u sve oštrijim uvjetima konkurencije, traži nove pravce poslovanja, uz prilagođavanje sve većim zahtjevima tržišta i potrošača. Ključno mjesto u logistici zauzimaju logističko distributivni centri, koji predstavljaju suvremene objekte u kojima se prihvaća, čuva, dorađuje i priprema roba za daljnju distribuciju do kupca, u njima se primjenjuju suvremena načela organizacije rada, nove tehnike i tehnologije, omogućuje visoka koncentracija robe i brz protok u distribucijskim kanalima, te ravnomjerno i racionalno napajanje maloprodajnih točaka.<sup>53</sup> Logističko distributivni centar predstavlja sustav koji marketinškim, informacijskim, organizacijskim, tehnološkim i drugim rješenjima obuhvaća različite tipove transporta, pružatelja i korisnika usluga, a sve u cilju pružanja kvalitetne i sigurne logističke usluge za svoje korisnike i klijente.<sup>54</sup>

### 5.1. Općenito o logističko distributivnim centrima

Trend razvoja logističko distributivnih centara počeo je u kasnim 80-tim godinama prošlog stoljeća, kad je poduzetništvo počelo tražiti zemljišta i pogodne lokacije za proizvodnju, opremljena odgovarajućom infrastrukturom, prometnim vezama sa unutrašnjošću, poreznim, fiskalnim i radnim olakšicama ta sa dobrom ekološkim standardima.<sup>55</sup> Logističko distributivni centar predstavlja suvremeni objekt u kojem se pribire, čuva, dorađuje i priprema roba za daljnju distribuciju do kupca. Sastavni je dio trgovinske infrastrukture, a razvio se iz tradicionalne funkcije skladišta.<sup>56</sup> Razlika između skladišta i logističko distributivnih centara sistematizirana je u tablici 2.

---

<sup>53</sup> Knežević, Habuš, Knego, Distribucijski centar kao izvor poslovne učinkovitosti-empirijski uvod, 11.

<sup>54</sup> Šego, Poljičak, Ljubić Hinić, Određivanje lokacije smještaja logističko-distribucijskog centra Šibenik, 129.

<sup>55</sup> Kesić, Jugović, Potrebe i mogućnosti organizacije logističko-distribucijskog centra u riječkoj regiji, 2.

<sup>56</sup> Baletić, Ekonomski leksikon, 22.

Tablica 2. Razlika između skladišta i logističko distributivnog centra

Skladište	LDC
- čuvanje proizvoda	- protok proizvoda
- manje pošiljke	- velike pošiljke
- opslužuju manje područje	- opslužuju veće područje
- sporedna uloga u tijeku gotovih proizvoda	- glavna uloga u tijeku gotovih proizvoda
- manje količine	- ekonomija obujma
- veći fiksni troškovi po jedinici	- manji fiksni troškovi po jedinici

Izvor: Drljača, M., Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2023.

Uloga skladišta je čuvati proizvode dok ih kupci ne zatraže, a namjena logističko distributivnih centara je protok proizvoda. Logističko distributivni centar opslužuje veći teritorij nego skladište te igra glavnu ulogu u tijeku gotovih proizvoda koji se zatim šalju kupcima.<sup>57</sup> Drljača opisuje logističko distributivni centar kao suvremeni kompleks specijaliziranih i skladišta općeg tipa te drugih infrastrukturnih objekata, u kojima se obavljaju aktivnosti.<sup>58</sup>

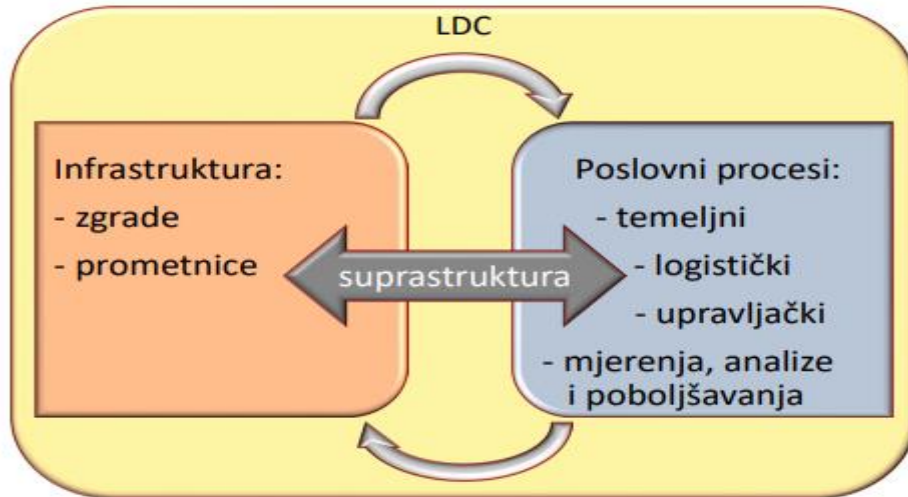
- manipulacije,
- skladištenja,
- trgovine,
- distribucije,
- transporta.

<sup>57</sup> Bloomberg, Lemay, Hanna, Logistika, 33.

<sup>58</sup> Drljača, Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima, 4.

Na slici 14. prikazana je struktura logističko distributivnog centra.

Slika 14. Struktura logističko distributivnog centra



Izvor: Drljača, M., Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2023.

Infrastrukturu logističkog distributivnog centra čine:

- objekti skladišta,
- ostali objekti (trgovački centri, poslovni prostori i dr.),
- unutarnji objekti (hladnjače, sefovi i ostali objekti),
- vanjske prometnice,
- parkirališta,
- unutarnje (interne) prometnice,
- priključak na javne prometnice.

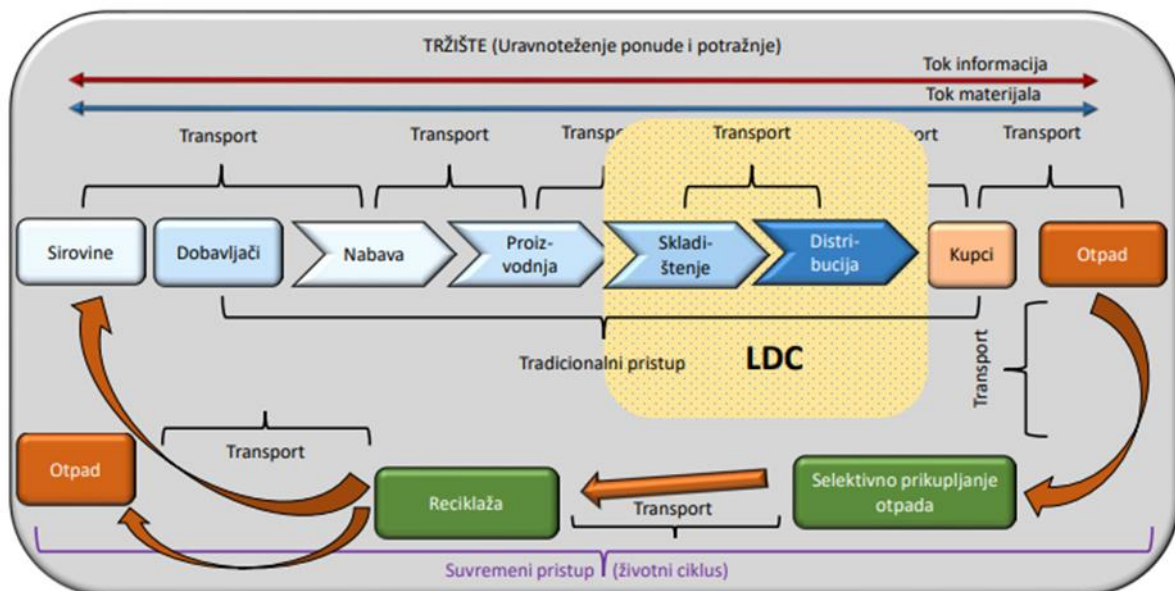
Suprastrukturu logističko distributivnog centra čine:

- regali,
- hladnjaci,
- viličari,
- paletne linije,
- pokretne trake,
- dizalice,
- rampe za utovar i istovar,

- kolica,
- palete i dr.

Logističko distributivni centri omogućuju brzu i učinkovitu otpremu bez velikog broja manipulacija i zadržavanja robe u skladištu što bitno utječe na smanjenje troškova logistike. Isto tako, logističko distributivni centri objedinjuju sve djelatnosti koje su vezane uz transport i distribuciju te predstavljaju dobar način privlačenja robnih tokova te same logističke usluge. Logističko distributivni centar je pružatelj logističkih usluga koji po nalogu svojih korisnika usluga (vanjski, unutarnji), operativno preuzima određeni dio lanca opskrbe (slika 15.).

Slika 15. Prikaz dijela lanca opskrbe koji preuzima logističko distributivni centar



Izvor: Drljača, M., Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2023.

Očito je da bez transporta nema niti lanca opskrbe, a značajni dio lanca opskrbe koji preuzima logističko distributivni centar je skladištenje i distribucija. Distribucija predstavlja najznačajniju fazu opskrbnog lanca, s obzirom da najveći stupanj odgovornosti počiva upravo na odnosu prema kupcima koji se stvara i pravilnim i točnim transportom.

Razlikuju se dva osnovna modela logističko distributivnih centara:

- **otvorenog tipa** – javni davatelj logističkih usluga,
- **zatvorenog tipa** – u sastavu nekog poduzeća (proizvođača, veleprodajnog poduzeća-distributera).

Drljača navodi da su logističko distributivni centri najznačajniji strukturni element logističkog lanca, kojim se žele postići određeni ciljevi:<sup>59</sup>

- racionalizacija i optimizacija,
- ubrzanje protoka roba,
- povećanje efikasnosti logističkih sustava,
- harmonizacija logističkih procesa,
- suradnja sudionika u logističkim procesima.

Logističko distributivni centri imaju važnu ulogu u povezivanju proizvodnje i tržišta i kao što je već naglašavano, preuzimaju dio lanca opskrbe. Logističko distributivni centri sve se više profiliraju kao središnji strukturni element distribucijske mreže i kao glavni infrastrukturni element logističkog lanca.

## **5.2. Faze razvoja logističko distributivnih centara**

Razvoj logističko distributivnih centara uvjetovan je promjenama u okruženju (kontekst):<sup>60</sup>

- promjene u strukturi proizvodnje i isporuke,
- komunikacija uvjetovana novim tehnologijama,
- napušta se koncept velike količine zaliha (visoki troškovi),
- koncept minimizacije vrijednosti vezanog kapitala,
- udio troškova logistike u proizvodnji 20-40%,
- rast troškova logistike,
- zahtjevi kupaca/korisnika (razvoj kvalitete kao koncept),
- otvaranje tržišta i pojava konkurencije.

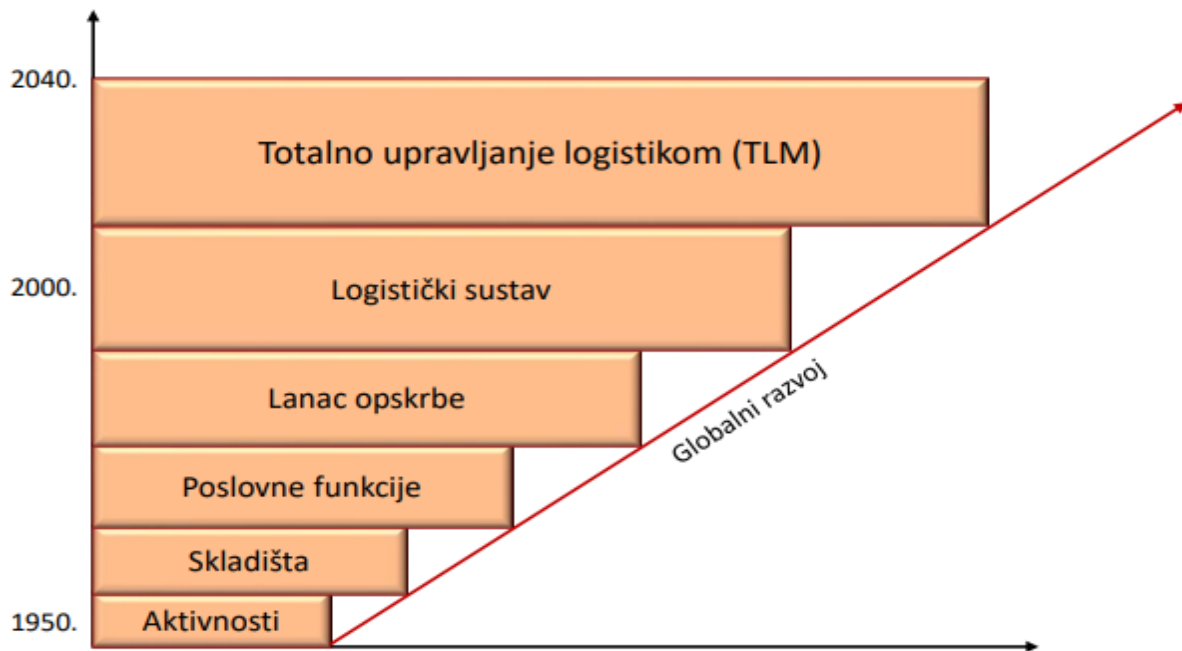
Logično je da je razvoj logističko distributivnih centara uvjetovan razvojem logistike. Na slici 16. prikazana je dinamika razvoja logističko distributivnih centara.

---

<sup>59</sup> Drljača, Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima, 4.

<sup>60</sup> Ibid. 11.

Slika 16. Dinamika razvoja sustava upravljanja logistikom



Izvor: Drljača, M., Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima, Sveučilište Sjever, 2023.

Logističko distributivni centri postaju dominantnim dijelom logističkog lanca 70-tih i 80-tih godina prošlog stoljeća, a pokretač je intenzivan razvoj gospodarstva. Drljača navodi da su pokretači razvoja logistike i logističko distributivnih centara:<sup>61</sup>

- kupci i njihovi zahtjevi,
- konkurencija,
- zahtjevi tržišta (brzina i kvaliteta),
- inovativnost (IT, JIT, LEAN, Kanban, Kaizen),
- ekologija,
- komunikacije,
- razvoj gospodarstva,
- globalizacija.

Kvalitetan lanac opskrbe konkurentna je prednost svakog poduzeća. Već je nekoliko puta naglašavano koliko važnu ulogu u tom lancu opskrbe zauzima logističko distributivni centar. Utvrđeno je da poduzeća s kvalitetnijim lancem opskrbe rastu brže i imaju bolje poslovne rezultate od onih koje nemaju kvalitetne lance opskrbe. Važno je naglasiti da će kvalitetno

<sup>61</sup> Ibid. 19.

upravljanje lancem opskrbe utjecati ne samo na troškove, već i na povećanje prihoda, a kvaliteta usluga na zadovoljstvo kupca, što naravno utječe na ukupnu sliku poduzeća. Ukratko, imajući pravi proizvod, u pravo vrijeme, u određenoj količini i kvaliteti, na pravom mjestu, tijekom lanca opskrbe povećava se raspoloživost proizvoda, smanjuje se zaliha, oslobađa obrtni kapital, smanjuje otpad, povećava produktivnost i uslužnost, što rezultira i povećanjem prihoda.<sup>62</sup>

### 5.3. Obilježja logističko distributivnih centara

Bitna obilježja logističko distributivnog centra koja utvrđuju temeljne sustavne elemente i glavne odrednice koncepta čineći zaokruženu funkcionalnu cjelinu su:<sup>63</sup>

- **multimodalnost** – pokazuje razinu integriranosti logističko distributivnog centra u intermodalne logističke lance, kojom se utvrđuje namjena i položaj centra u nacionalnoj/kontinentalnoj/globalnoj logističkoj mreži. Razina integriranosti se određuje prema konekciji s različitim vidovima prometa.
- **otvorenost** – odnosi se na slobodni pristup svim javnim tijelima i privatnim poduzećima radi ugovaranja poslovne suradnje.
- **multifunkcionalnost** – obuhvaća skup skladišnih, prijevoznih i distribucijskih funkcija koje se manifestiraju kroz djelovanje veletrgovaca, malotrgovaca, logističkih operatera, brokera, specijaliziranih poduzeća, prijevoznika i agenata u svrhu osiguravanja kvalitetnog logističkog toka.
- **bliska suradnja i integriranje** – s ciljem realizacije transportnih i logističkih aktivnosti.
- **elektronička razmjena podataka** – *electronic data interchange* (EDI) očituje se kroz pristupačan i tehnološki moderan pristup upravljanju i nadziranju prijevoznih, skladišnih i distribucijskih procesa kroz kontrolne sustave, uz koje se omogućuje i razmjena ključnih informacija elektroničkim putem unutar logističkog lanca.
- **manipulacija teretom** – širok spektar tehničko-tehnološke opreme namijenjene za manipuliranje teretom (skladišta s temperaturnim režimom održavanja, distribucijska skladišta, kontejnerski terminali).
- **uštedita troškova** – nema dupliranja sustava, što se očituje na uštedama u skladišnim i prekrcajnim sustavima, IT sustavu, uslužnim i pratećim djelatnostima i znanju.

---

<sup>62</sup> Knežević, Habuš, Knego, Distribucijski centar kao izvor poslovne ekonomičnosti, 15.

<sup>63</sup> Ibid. 18.

- **dodatne usluge** – usluge dodane vrijednosti (VAS – *Value-Added Services*), koje su u funkciji sekundarne djelatnosti logističko distributivnog centra:<sup>64</sup>
  - pakiranje,
  - testiranje,
  - prerada,
  - montaža,
  - sortiranje,
  - carinjenje,
  - konsolidacija nekoliko pošiljaka u jednu,
  - dekonsolidacija pošiljaka za potrebe lokalne isporuke,
  - popravak i održavanje kontejnera,
  - skladištenje praznih kontejnera,
  - usluga „*door-to-door-services*“,
  - praćenje procesa transporta.

Gospodarstvo sve značajnija financijska sredstva ulaže u razvoj logističko distributivnih centara, svjesno njihove važnosti u cjelokupnom poslovnom sustavu. Pritom, kod projektiranja modernog logističko distributivnog centra potrebno je uzeti u obzir slijedeće elemente:<sup>65</sup>

- **lokacija** – predlaže se lociranje logističko distributivnih centara tamo gdje je to racionalno, u blizini dolaznih luka ili kupaca, kako bi se smanjila potrošnja energije u lokalnom prometu. Kod donošenja odluka o lokaciji koriste se moderni alati.
- **energetska neovisnost** – može se postići onog trenutka kada objekt sam proizvede onoliko energije koliko mu je potrebno za cjelokupno funkcioniranje, a logističko distributivni centri su, zbog velike površine koju zauzimaju, idealni kao lokacija za solarne ploče.
- **pametna kontrola objekta** – instalacijom raznih mjernih uređaja i softvera za upravljanje zgradama, prati se korištenje energenata te analizu i učinkovitije upravljanje energijom, kao i detektiranje problema i uklanjanje kvarova.
- **osvjetljenje** – u potrošnji energije objekta osvjetljenje sudjeluje sa preko 30% troškova. Maksimalno korištenje prirodnog osvjetljenja doprinosi znatnim uštedama u troškovima energije, a pritom ima i vrlo pozitivan utjecaj na zaposlene (postiže se veća učinkovitost i koncentracija zaposlenika).

---

<sup>64</sup> Drljača, Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima, 4.

<sup>65</sup> Časopis Logistika i transport, 12.



- **reciklaža** – umjesto novih objekata može se izvršiti preoblikovanje postojećih prostora, zgrada koje su prazne i nekorištene. Izgradnja objekata može se provesti na zemljištu koje je već bilo korišteno ili čak kontaminirano, te se može kupiti po znatno nižoj cijeni od tržišne.
- **automatizacija skladišnih operacija** – kao odgovor na sve veći nedostatak radne snage u logističko distributivnim centrima, neophodna je primjena automatizacije. U logističko distributivnim centrima sve se više koriste fleksibilna i automatizirana rješenja kod rukovanja robom, sa ciljem zadovoljenja potražnje i ostvarenja rasta. Automatizirani sustavi mogu svoje operacije obavljati 24 sata svih 7 dana u tjednu, bez troškova ručnog manipuliranja. Ovakav pristup omogućuje znatne uštede i brz povrat investicije u ovu tehnologiju.

#### 5.4. Uloga i funkcije logističko distributivnog centra

Primarne funkcije logističko distributivnih centara su primanje, rukovanje, spremanje, odabir narudžbe i otprema. Razvili su se iz tradicionalne funkcije skladišta, tako što se povećava broj funkcija, primjenjuju suvremena načela organizacije rada, nove tehnike i tehnologije, omogućuje visoka koncentracija robe i brz protok u distribucijskim kanalima te ravnomjerno i racionalno napajanje maloprodajnih točaka.<sup>66</sup>

Unutar logističko distributivnog centra razlikuju se dvije osnovne funkcije:<sup>67</sup>

- **ulazna funkcija** – sastoji se od prijema i skladištenja a započinje nakon što je materijal dopremljen u skladište. Funkcija primanja uključuje sve aktivnosti potrebne za dovođenje materijala u skladište, raspakiranje, pregled i pripremu za odlaganje u skladište. Primanje čini obično oko 10% ukupnih operativnih troškova skladišta. Rukovanje robom je radnja stavljanja robe u skladište, te uključuje određivanje fizičke lokacije skladištenja, prijevoz do te lokacije i potvrdu da je putanja obavljena u potpunosti. Rukovanje robom čini oko 15% ukupnih troškova poslovanja skladišta.<sup>68</sup>
- **izlazna funkcija** – ispunjavanje narudžbe i otprema, obradu skladišnih narudžbi obično obavlja sustav upravljanja skladištem, koji prvo mora provjeriti da li je traženi artikl dostupan za otpremu. Odabir narudžbi je posebno intenzivan dio ispunjavanja narudžbi, koji može činiti između 50-60% ukupnih troškova skladištenja. Ovaj se korak može

<sup>66</sup> Jugović, Kesić, Potrebe i mogućnosti organizacije logističko-distribucijskog centra u riječkoj regiji, 188.

<sup>67</sup> Ibid. 190.

<sup>68</sup> Ivaković, Stanković, Šafran, Špedicija i logistički procesi, 254.

uključiti u aktivnosti pakiranja ili se provodi kao poseban postupak. Pakiranje robe uključuje sve potrebne aktivnosti kako bi se osiguralo da proizvod stigne siguran i u dobrom stanju.

U logističko distributivnim centrima obavljaju se mnogobrojne funkcije povezane sa ulazom, pripremom i izlazom robe, a djelatnosti logističko distributivnog centra moguće je sistematizirati u nekoliko skupina:<sup>69</sup>

- koordinacija unutarnjeg prijevoza, uključujući prijevoz koji ide od proizvođača pa sve do distributivnog centra,
- primitak robe,
- provjera robe,
- skladištenje robe,
- preslagivanje robe unutar centra,
- priprema robe kako bi se mogla izložiti u prodavaonici,
- koordinacija vanjskog prijevoza koji ide od distributivnog centra sve do prodavaonice.

Koncept upravljanja opskrbnim lancem intenzivno se mijenja i prilagođava zahtjevima tržišta i potrošača. U takvim okolnostima, uloga logističko distributivnih centara izuzetno je važna i očituje se u:<sup>70</sup>

- što je više distribucijskih centara to će biti manji broj skladišta,
- osnovna uloga logističko distribucijskog centra nije skladištenje robe već protok robe,
- za klijente se postižu bolje ekonomije razmjera ako se izvrši outsourcing distribucijskog centra ili skladištenja,
- logističko distributivni centar djeluje kao terminal koji se koristi kako bi se dalje teret transportirao,
- logističko distributivni centar također djeluje kao čvor za inter-dock ili intra-dock operacije. Konkretno, kada se primi proizvod, često se slični proizvodi koji idu na neka druga odredišta spremaju i otpremaju, a proizvodi slične namjene su grupirani i pakirani zajedno,
- logističko distributivni centar se može koristiti i za završne radove gotovih proizvoda gdje se primarna ili sekundarna montaža proizvoda može obaviti prije otpreme,
- logističko distributivni centar djeluje i kao depo za vraćenu, otkazanu ili lošu robu.

---

<sup>69</sup> Knežević, Habuš, Knego, Distribucijski centar kao izvor poslovne ekonomičnosti. Empirijski uvid, 151.

<sup>70</sup> Ibid. 153.

Logističko distributivni centar donosi brojne prednosti, kako za poduzeće tako i za kupce.<sup>71</sup>

- **pogodnost kupca** – imati distribucijski centar mnogo je pogodnije kako za kupce tako i za poduzeće, jer je broj kupaca daleko veći od broja distribucijskih centara kojima poduzeće mora upravljati. Nije moguće ni pragmatično da svaki proizvođač otvori trgovinu i zadovolji kupce, zbog čega su poduzeća pokrenule distributivne centre i skladišta.
- **ušteda vremena i troškova** – osim uštede troškova, logističko distributivni centri štede i vrijeme povećavajući efikasnost u radu te je isporuka znatno brža.
- **trgovci na malo mogu kupiti proizvode u manjim količinama** – naravno da je kupnja cjelokupnog dijela proizvoda iz proizvodnog pogona za mnoge trgovce preskupa i nepraktična. Manje količine proizvoda pomažu trgovcima da pojedinačne proizvode lakše prodaju kupcima.
- **financijska podrška** – trgovci na malo olakšavaju mogućnost plaćanja svojim kupcima, a sami kupci mogu kupiti željenu količinu proizvoda.
- **vrijedne informacije od prodavača** – prodavači pružaju važne informacije koje se koriste za poboljšanje proizvoda i zauzvrat povećavaju prodaju proizvoda.

Osim opisanih prednosti, logističko distributivni centri donose i određene nedostatke:<sup>72</sup>

- **gubici kontrole komunikacije** – proizvođač gubi kontrolu komunikacije o tome kakvu komunikaciju proizvoda treba prenijeti krajnjim kupcima.
- **gubitak prihoda** – proizvođač prodaje konačni proizvod preprodavačima za posrednike po cijeni koja je niža od maksimalne maloprodajne cijene. Poduzeće može imati vlastiti logističko distributivni centar te na taj način sniziti i izbjeći posredničke troškove.

Drljača navodi da će logističko distributivni centar uspješno ispunjavati svoju ulogu i funkcije, ukoliko je organiziran prema slijedećim principima:<sup>73</sup>

- jasne ovlasti i odgovornosti,
- procesno orijentirana organizacija,
- organizacija usmjerena na korisnike,
- organizacija kao dinamična kategorija,
- razumijevanje konteksta.

---

<sup>71</sup> Pomorski zbornik, Vol. 56, No 1, 2019., 210.

<sup>72</sup> Ibid. 211.

<sup>73</sup> Drljača, Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima, 19.

Kvalitetan opskrbeni lanac te logističko distributivni centar, kao jedna od najvažnijih karika tog lanca, predstavlja kompetitivnu prednost svakog poduzeća. Dokazano je da kompanije s kvalitetnim opskrbnim lancem brže rastu i imaju bolje poslovne rezultate u odnosu na one s manje kvalitetnim opskrbnim lancem. Ukratko, imajući pravi proizvod, u pravo vrijeme, u točnoj količini i kvaliteti, na pravom mjestu, tijekom cijelog opskrbnog lanca povećava se raspoloživost proizvoda, smanjuju zalihe, oslobađa obrtni kapital, smanjuje otpad, povećava produktivnost i uslužnost, te u konačnici i prihodi.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> <https://www.jatrgovac.com/logistika-aktualno-temelj-sadašnjosti-i-buducnosti/>

## 6. PODRAVKA

Podravka d.d. se ubraja među vodeće hrvatske internacionalne kompanije, a svakako je vodeća hrvatska kompanija za proizvodnju i distribuciju prehrambenih proizvoda. Podravka se bavi proizvodnjom širokog spektra prehrambenih proizvoda a u svom vlasništvu ima i farmaceutsku tvrtku Belupo d.d. U prehrambenoj industriji Podravka se ubraja među vodeće kompanije u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Kada se otvori internetska stranica Podravke:

Uvijek sa srcem

Naše temeljne vrijednosti su kreativnost – ideje koje pokreću srce, jer srce pokreće sve ostalo, povjerenje – kao temelj svakog dobrog obroka, strast – ono što obrok pretvara u gozbu, zadovoljstvo potrošača – mi nemamo potrošače, mi imamo goste za stolom, a svemu što radimo pridodajemo i izvrsnost.<sup>75</sup>

Slika 17. Logotip Podravke d.d.



Izvor: <https://podravka.hr>

Slogan Podravke glasi: „Povjerenje naših potrošača smatramo svojim najvećim uspjehom. Desetljećima smo ga gradili zajedno te zahvaljujući njemu postali vodeći prehrambeni brand u regiji.“<sup>76</sup>

Vizija Podravke: „Znanjem i srcem do ukusne hrane i dobrog zdravlja za naše potrošače.“

Misija Podravke: „Stvaramo ukusniji svijet. Uvijek sa srcem.“

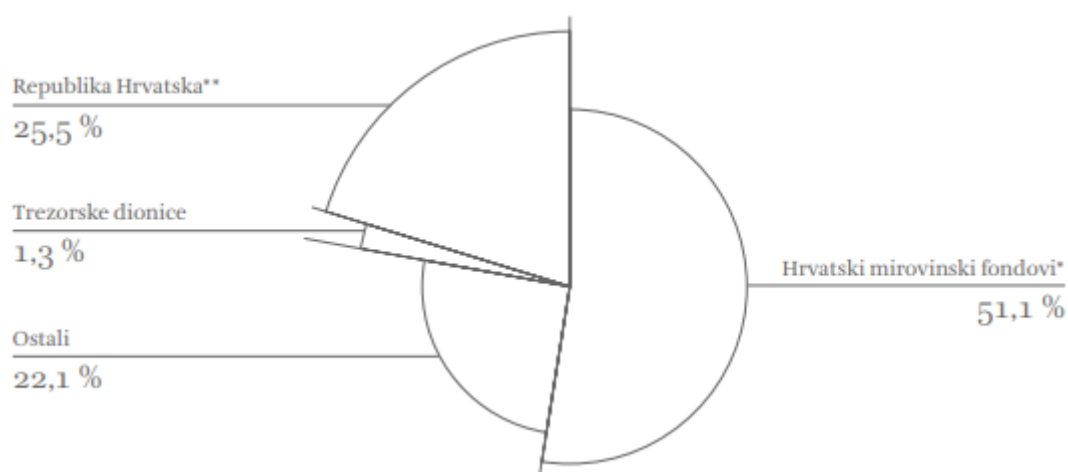
Prema godišnjem izvješću Podravke za 2022. godinu, vlasnička struktura kompanije prikazana je na slici 18.

---

<sup>75</sup> <https://podravka.hr/kompanija/o-podravki/>

<sup>76</sup> Ibid.

Slika 18. Vlasnička struktura Podravke d.d.



Izvor: Godišnje izvješće Podravke d.d. za 2022. godinu

Na sljedećoj slici prikazano je deset najvećih dioničara Podravke.

Slika 19. Popis 10 najvećih dioničara Podravke d.d. na dan 31. prosinca 2022. godine

Br.	Dioničar	Broj dionica	% vlasništva
1.	PBZ Croatia osiguranje obvezni mirovinski fond kategorije B	1.097.644	15,4%
2.	AZ obvezni mirovinski fond kategorije B	932.563	13,1%
3.	CERP*** - Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje	727.703	10,2%
4.	Erste Plavi obvezni mirovinski fond kategorije B	638.248	9,0%
5.	Raiffeisen obvezni mirovinski fond kategorije B	625.298	8,8%
6.	CERP*** - Republika Hrvatska	452.792	6,4%
7.	Kapitalni fond d.d.	406.842	5,7%
8.	Mesna industrija Braća Pivac d.o.o.	234.697	3,3%
9.	HPB - Republika Hrvatska	167.281	2,3%
10.	Trezorski račun	93.478	1,3%
	Ostali dioničari	1.743.457	24,5%
	<b>Ukupno</b>	<b>7.120.003</b>	<b>100,0%</b>

Izvor: Godišnje izvješće Podravke d.d. za 2022. godinu

Podravka je dioničko društvo listano na vodećem tržištu Zagrebačke burze. Grupu Podravka čini više ovisnih društava u vlasništvu Podravke d.d.

Slika 20. Struktura Grupe Podravka



PODRAVKA D.D.	
Naziv ovisnog društva	Vlasnički udio Podravke d.d.
Žito d.o.o., Ljubljana, Slovenija	100,00%
Podravka d.o.o., Ljubljana, Slovenija*	100,00%
Intes Storitve d.o.o., Maribor, Slovenija*	100,00%
Šumi bonboni d.o.o., Ljubljana, Slovenija*	100,00%
Žito maloprodaja d.o.o., Ljubljana, Slovenija*	100,00%
Mirna d.d., Rovinj, Hrvatska	100,00%
Podravka-Lagris a.s., Dolni Lhota u Luhačovic, Češka	100,00%
Podravka-Polska Sp.z o.o., Warszawa, Poljska	100,00%
Podravka-International Kft, Budapest, Mađarska	100,00%
Podravka d.o.o., Beograd, Srbija	100,00%
Podravka-Int. Deutschland –"Konar" GmbH, Njemačka	100,00%
Podravka-International s.r.o., Zvolen, Slovačka***	100,00%
Podravka d.o.o., Podgorica, Crna Gora	100,00%
Podravka-International Pty Ltd, Silverwater, Australija	100,00%
Podravka EOOD, Sofia, Bugarska	100,00%
Podravka-International s.r.l, Bucharest, Rumunjska	100,00%
Podravka DOOEL, Petrovec, Sjeverna Makedonija	100,00%
Podravka d.o.o., Sarajevo, Bosna i Hercegovina	100,00%
Podravka USA Inc., New York, SAD	100,00%
Podravka d.o.o., Moskva, Rusija*****	100,00%
Foodpro Limited, Dar es Salaam, Tanzanija****	100,00%
Podravka Gulf Fze, Jebel Ali, Dubai, UAE	100,00%
Belupo d.d., Koprivnica, Hrvatska	100,00%
Farmavita d.o.o. Sarajevo, Vogošća, Bosna i Hercegovina**	65,00%
Ljekarne Deltis Pharm, Koprivnica, Hrvatska**	100,00%
Belupo dooel, Skopje, Sjeverna Makedonija**	100,00%
Belupo s.r.o. Bratislava, Slovačka**	100,00%
Belupo d.o.o. Ljubljana, Slovenija**	100,00%

Izvor: Godišnje izvješće Podravke d.d. za 2022. godinu

Slika 21. na neki način zaokružuje svojevrsnu „osobnu iskaznicu“ Podravke na kraju 2022. godine.

Slika 21. Korporativni profil Podravke na kraju 2022. godine

- Sjedište: Koprivnica, Republika Hrvatska
- Najinternacionaliziranija kompanija sa sjedištem u Republici Hrvatskoj
- Vodeća kulinarska institucija u Adria regiji

-  Zemlje u kojima Podravka d.d. ima proizvodnju
-  Zemlje u kojima Podravka d.d. ima aktivna prodajna društva



75

godina iskustva u prehrani

50

godina iskustva u farmaceutici

Vlastita distribucijska mreža u

16 zemalja diljem svijeta

Više od  $\frac{2}{3}$  prihoda od prodaje ostvareno izvan RH

Portfolio s više od 1.800 različitih proizvoda

6.299 zaposlenih na 31. prosinca 2022.

Prihodi u 2022. na razini 5.026,8 mil. HRK

17 tvornica  
Od toga 11 u RH

Od toga više od 4.500 zaposlenih u RH

Izvor: Godišnje izvješće Podravke d.d. za 2022. godinu



## 6.1. Povijesni razvoj Podravke

Gotovo da nema koprivničanca ili podravca koji ne zna kako priča o Podravki počinje. 1934. godine su braća Marijan i Matija Wolf osnovali radionicu za preradu voća, koja je nakon II. svjetskog rata nacionalizirana 1947. godine i dobiva ime Podravka. Poduzeće se s vremenom razvija i dolazi do tehnološkog napretka te proširenja asortimana proizvoda kao što je kandirano voće, voćni sirup, senf, kečap, sušeno povrće te mesne konzerve. 50-te godine predstavljaju i period svojevrsne krize u Podravki, a glavnim se uzrokom smatra sezonska proizvodnja. Rješenje i izlaz iz te situacije pronalazi se 1957. godine, kada je tim stručnjaka pod vodstvom Zlate Bartl osmislio novi proizvod, prve dehidratizirane juhe, koje su odlično prihvaćene na tržištu, a klasična kokošja i goveđa juha sa simbolom pijetla i danas su svojevrsni simbol dobre domaće juhe. Godinu dana nakon proizvodnje prvih podravkinih juha, profesorica Zlata Bartl sa svojim timom stvara najpoznatiji univerzalni dodatak jelima – Vegeta 40. Taj se događaj može smatrati svakako presudnim u daljnjem poslovnom razvoju Podravke i predstavlja temelj za njen današnji status internacionalne prehrambene kompanije.

60-te godine prošlog stoljeća predstavljaju period izlaska Podravke izvan granica bivše zemlje. Vegeta se počinje izvoziti u Mađarsku i Rusiju, a nešto kasnije i u Austriju, Švedsku, zapadnu Njemačku i Čehoslovačku. Tijekom tih 60-tih godina Podravka se širi integriranjem tvornice za preradu povrća Kalnik u Varaždinu, tvornice za preradu rajčice u Umagu, tvornice za proizvodnju dječje hrane u Koprivnici, u kojoj se proizvodi po licenci dr. Ritter, te tvornice za preradu kave u kojoj se proizvodi po licenci Jacobs.

70-te godine karakteristične su po uvođenju cijelog niza novih vrsta i okusa Podravka juha. U tom periodu započinje i proizvodnja Čokolina, prvo u suradnji s njemačkom tvrtkom „Dr. Ritter&Co.“, a kasnije i samostalno, drugih okusa dječje hrane sa zaštitnim znakom medvjedića Lino. Tih godina u sastav Podravke ulazi punionica mineralne vode u Lipiku te se gradi pivovara u kojoj se proizvodi pivo po licenci Tuborg. U ovom je periodu posebno značajna 1972. godina. Te godine Podravka započinje razvoj nove djelatnosti, farmaceutike, osnivanjem tvrtke Belupo u Ludbregu. 70-te godine su godine intenzivnog razvoja, jer se 1973. godine gradi mesni kompleks Podravke, u sklopu industrijske zone Danica u Koprivnici, s klaonicom, hladnjačom i tvornicom za preradu mesa. Ovaj je period razvoja Podravke karakteriziran i integracijom u sustav Podravke PIK Podravina Koprivnica, Poljoprivredno gospodarstvo Budućnost Đelekovec, tvornica alkoholnih pića Segestica Sisak, Galanplet Koprivnica, PIK Ilova Daruvar. Osim brojnih integracija, izgrađena je i tvornica koktel peciva.

Početakom 80-tih godina dovršena je gradnja tvornice Belupo, tvornice mineralne vode u Lipiku, tvornica kruha i peciva u Koprivnici, te tvornica za proizvodnju Kinderlade po licenci Ferrero.

90-te godine karakterizirane su raspadom bivše države i stvaranjem hrvatske države, a u ratnom periodu Podravka je značajno pomagala hrvatskoj vojsci i stanovništvu kroz brojne donacije prehrambenih proizvoda. 1993. godine Podravka je privatizirana i registrirana kao dioničko društvo. Ovo je vrijeme još jednog snažnog investicijskog ciklusa. Izgrađene su tri nove tvornice te je počela proizvodnja prirodne izvorske vode „Studena“, a mineralna voda je dobila novi naziv „Studenac“. Izgrađena je i tvornica Vegete, juha i praškastih proizvoda u Poljskoj, tvornica Belupa za proizvodnju humanih lijekova i tvornica Vegete u Koprivnici. U partnerstvu s danskim Carlsbergom izgrađena je nova Panonska pivovara, u kojoj je udio Podravke nekoliko godina kasnije prodan tvrtki Carlsberg. Paralelno s izgradnjom novih proizvodnih kapaciteta, sistematski je ulagano i u tehnološki razvoj te je tih godina implementiran novi integralni informacijski sustav SAP, koji je omogućio povezivanje i upravljanje materijalima, troškovima i robom u kompaniji.

2000-tih Podravka postaje ekskluzivni distributer Kraša za tržište Mađarske, te je sa najvećom svjetskom prehrambenom kompanijom Nestle sklopila ugovor o prodaji, distribuciji i logistici, čime je ostvarila pravo prodaje i distribucije pojedinih proizvoda iz portfelja Nestlea na području Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Srbije, Crne Gore, Kosova i Makedonije. Ovaj period posebno karakterizira i prva inozemna akvizicija koju je realizirala Podravka, a riječ je o preuzimanju češke tvrtke Lagris, koja je vodeći samostalni ponuđač hrane na češkom i slovačkom tržištu. Kupovinom porečke tvrtke Ital-ice koja se bavi proizvodnjom sladoleda, smrznutih slastica te distribucijom smrznutog programa, Podravka ostvaruje svoj strateški cilj o brzom i jednostavnom širenju segmenta smrznute hrane. Poslovnu ekspanziju Podravka nastavlja sklapanjem ugovora s tvrtkom Adria, najvećom hrvatskom riboprerađivačkom tvrtkom, o prodaji i distribuciji branda „Eva“. U rujnu 2003. godine u industrijskoj zoni Danica otvorena je nova tvornica Podravka jela. Te iste godine Podravka započinje suradnju s Ekonomskim fakultetom u Zagrebu i pokreće Podravkinu menadžersku akademiju „POMAK“. Već slijedeće godine, otvorena je nova tvornica Belupa za polukrute i tekuće lijekove u Koprivnici. 2006. godine kupljen je brand Eva od tvrtke Adria. U 2007. godini sklopljen je ugovor s Gastro grupom i Nacionalnom udrugom obiteljskih i malih hotela te je sklopljen ugovor i s Microsoftom o poslovnoj suradnji na 18 zemalja diljem svijeta. Došlo je do prekida distribucije Nestle proizvoda, a u istom je periodu sklopljen ugovor o prodaji i distribuciji SMS-

ovih proizvoda na tržištu Hrvatske. Intenzivni akvizicijski ciklus nastavljen je kupnjom marki Warzywko, Perfecta i Lero, kojom se proširuje postojeći asortiman pića.

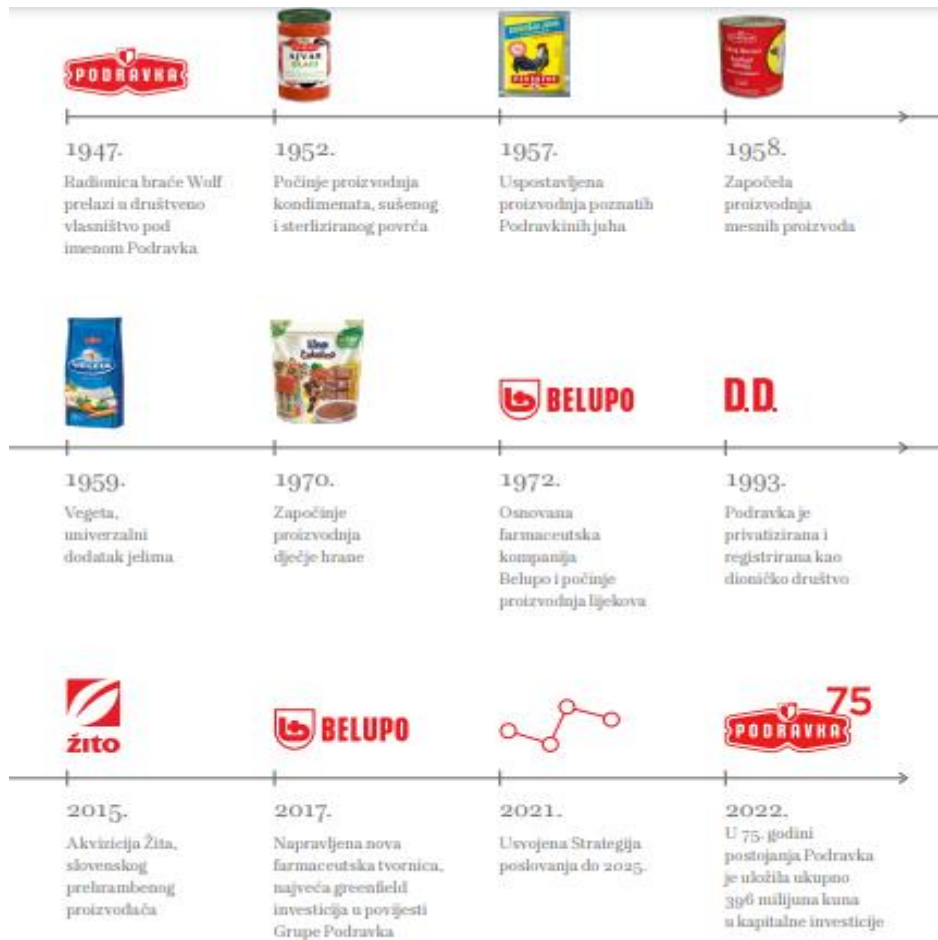
Slijedeća, 2009. godina, posebno je značajna u poslovanju Podravke. I u pozitivnom, ali na žalost, i u negativnom kontekstu. Te je godine otvoren novi skladišno-distributivni centar u Dugopolju, koji će imati značajnu ulogu u optimiziranju troškova i povećanju efikasnosti distribucije. Kada je riječ o negativnom kontekstu, 2009. je godina obilježena poznatom aferom „Afera Spice“. Ova je afera znatno naštetila poslovanju tvrtke i njenom ugledu u poslovnom svijetu, a posljedice su sanirane kroz cijeli niz godina. Došlo je do smjena u Upravi kompanije te Nadzornom odboru, a Podravka je bilježila gubitak od 250 milijuna kuna. Godine koje su slijedile bile su opterećene saniranjem štete „Aferi Spice“, te paralelno procesima rekonstruiranja. Podravka izlazi iz poslovnih programa pića, pekare i dijela smrznutog programa, a imovina koja nije u funkciji se prodaje. Prekinuta je i proizvodnja u Poljskoj te je proizvodnja te vrste proizvoda za tržište EU premještena u Koprivnicu. Nakon što se kompanija riješila dijela neperspektivnog portfelja, u slijedećoj je, 2015. godini ostvarena značajna akvizicija preuzimanjem slovenske kompanije Žito. Žito je kompanija s prehrambenim proizvodima koja ima sličnu logiku proizvodnje, prodaje, promocije, distribucije i logistike kao i Podravka. Slijedeće godine prodan je poslovni segment pića Studenac. Slijedeće, 2017. godine otvorena je nova farmaceutska tvornica krutih, polukrutih i tekućih lijekova u sklopu Belupa.<sup>77</sup> U protekloj, 2022. godini, Podravka je realizirala kapitalne investicije od 396 milijuna kuna. Dovršena je investicija u klimatizaciju svih proizvodnih pogona, sunčana elektrana na lokaciji Danica dovršena je i puštena u pogon (instalirani kapacitet od 3.059 kW, ukupno 9.272 panela), radovi na rekonstrukciji i modernizaciji upravne zgrade u Koprivnici su dovršeni, realizirana je investicija u liniju za pakiranje mesnih kocki u Tvornici juha i Vegeta, realizirana je investicija u nove proizvodne linije tvornice Kalnik u Varaždinu, uspješno je završena investicija u liniju za proizvodnju ekstrudiranih proizvoda u Tvornici Koktel, pokrenuta je investicija u proširenje Tvornice juha i Vegete u Koprivnici, pokrenut je program implementacije LEAN menadžmenta u Podravki, a projekt izgradnje novog logističko distributivnog centra u Koprivnici provodi se po planu. Idejno rješenje uspješno je finalizirano, odabran je projektant, dobavljač logističke tehnologije te dobavljač skladišnih regala. Rok dovršetka investicije definirat će razdoblje potrebno za isporuku tehnologije i očekuje se u trećem kvartalu 2024. godine. Izgradnjom LDC-a Grupa Podravka povećat će svoju efikasnost u logističko-distributivnom segmentu poslovanja

---

<sup>77</sup> <https://podravka.hr/kompanija/o-podravki/>

kroz optimizaciju broja skladišnih prostora, minimizaciju internog transporta te veću kontrolu troškova.<sup>78</sup> Na slici 22. prikazane su ključne godine u povijesnom razvoju Grupe Podravka.

Slika 22. Ključne godine u povijesnom razvoju Grupe Podravka



Izvor: Godišnje izvješće Podravke d.d. za 2022. godinu

Kako izgledaju ključni pokazatelji poslovanja Grupe Podravka na kraju 2022. godine, najbolje je vidljivo na slici 23.

<sup>78</sup> <https://podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/>

Slika 23. Ključni pokazatelji poslovanja Podravke za 2022. godinu

Broj tržišta na kojima smo prisutni <b>&gt; 60</b>	Broj kontinenata na kojima smo prisutni <b>5</b>	Broj tržišta gdje smo prisutni putem ovisnih društava i predstavništava <b>21</b>	Broj zaposlenih na 31. prosinca 2022. <b>6.299</b>
Prihod od prodaje <b>5.026,8</b> mil. HRK	U odnosu na 2021. <b>+8,5 %</b>		
EBITDA <b>707,2</b> mil. HRK	U odnosu na 2021. <b>+19,5 %</b>	EBITDA marža <b>14,1 %</b>	U odnosu na 2021. <b>+129</b> bb
Normalizirana EBITDA <b>627,7</b> mil. HRK	U odnosu na 2021. <b>+3,3 %</b>	Normalizirana EBITDA marža <b>12,5 %</b>	U odnosu na 2021. <b>-63</b> bb
Neto dobit nakon MI <b>369,6</b> mil. HRK	U odnosu na 2021. <b>+19,5 %</b>	Neto marža nakon MI <b>7,4 %</b>	U odnosu na 2021. <b>+68</b> bb
Normalizirana Neto dobit nakon MI <b>311,1</b> mil. HRK	U odnosu na 2021. <b>+2,3 %</b>	Normalizirana neto marža nakon MI <b>6,2 %</b>	U odnosu na 2021. <b>-38</b> bb

Izvor: Godišnje izvješće Podravke d.d. za 2022. godinu

## 6.2. Marke Grupe Podravka

Podravka je tijekom svih ovih godina stvorila brojne tržišne marke koje su prepoznate od strane potrošača po vrhunskoj kvaliteti. Brandovi Podravke osim na domaćem, prepoznati su i na vrlo zahtjevnom inozemnom tržištu.

Svakako je najpoznatija a ujedno i krovna marka – Podravka. Univerzalni dodatak jelima Vegeta je brand koji je, u najmanju ruku jednako poznat i prepoznatljiv. I brand Podravka i brand Vegeta dobitnici su brojnih nagrada izvan granica Hrvatske, kao prepoznatljivi brandovi. Podravka je marka koja u sebi objedinjuje vrlo široki asortiman proizvoda – juhe, umake, prerađevine voća i povrća, čaj, mesne proizvode, tjesteninu i rižu... O Vegeti ne treba trošiti previše riječi. Riječ je svakako o brandu koji je, ne samo najpoznatiji na hrvatskom tržištu, u svojoj kategoriji, već je jedna od vodećih marki u univerzalnim dodacima jelima na svim tržištima na kojima je prisutan.

Lino brand objedinjuje asortiman dehidrirane pahuljaste dječje hrane, keksa, žitarica, namaza, džema, slatkog snacka i čokoladnog napitka. Marka lino je vodeća marka u segmentu pahuljaste dječje hrane u Regiji Adria i jedna od vodećih prehrambenih marki u kategoriji namaza na hrvatskom tržištu. Čokolino i Linolada perjanice su ovog asortimana.

Marka Dolcela uključuje razne oblike praškastih i gotovih slastica. Lider je na hrvatskom tržištu te tržištu Bosne i Hercegovine, te značajan brand na ostalim tržištima Regije Adria.

Marka Eva predstavlja poznati asortiman ribljih proizvoda, te je jedna od vodećih marki konzervirane ribe na tržištu Regije Adria.

Osim opisanih, Grupa Podravka u svom proizvodnom portfelju ima i slijedeće poznate marke:<sup>79</sup>

- Fant – mješavine za pripremu jela,
- Kviki – snack program,
- Eva – bogata i zdrava riznica ribljih proizvoda,
- Lagris – riža i proizvodi na bazi leguminoze,
- Fini-mini – praktične i hranjive instant juhe,
- Žito – vodeća kompanija u pekarskoj industriji u Sloveniji,
- Talianetta – bogat izbor tjestenina,
- Čokolešnik – instant žitne pahuljice za djecu,
- Belsad – marmelade,
- Belupo – lijekovi,
- Warzywko – sastojak koji sadrži kombinaciju nekoliko vrsta začina i sušenog povrća,
- 1001 Cvet – čajevi,
- Zlato polje – asortiman žitarica, riže, tjestenina,
- Šumi – bomboni,
- Natura – žitarice, brašno, mahunarke,
- Maestro – začini.

---

<sup>79</sup> <https://podravka.hr/brandovi/>

Slika 24. Marke Grupe Podravka



Izvor: <https://podravka.hr/brandovi/>

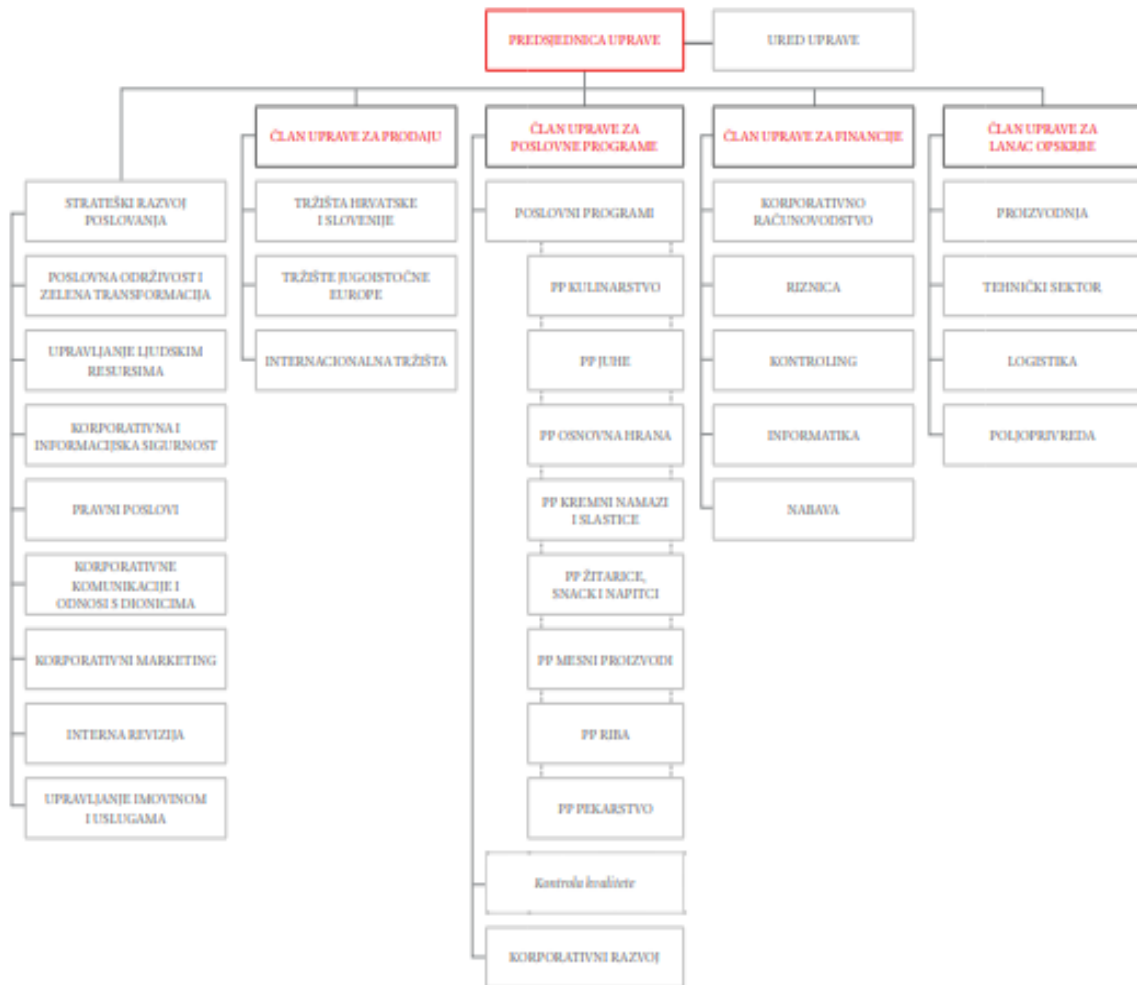
Vrijednost proizvoda Podravke prepoznali su brojni potrošači diljem svijeta, te su Podravkini proizvodi prisutni u više od pedeset zemalja na svih pet kontinenata.

### 6.3. Organizacijska struktura Grupe Podravka

S obzirom na širok asortiman proizvoda i brojna tržišta na kojem posluje, Grupa Podravka je svoje strateško poslovanje podijelila u dva ključna poslovna područja – Prehranu i Farmaceutiku. Farmaceutika, iako je dio Grupe Podravka, ima svoju zasebnu logistiku, proizvodnju, prodaju i distribuciju.

Početak ožujka 2022. godine Uprava Podravke donijela je odluku o promjeni organizacije Podravke d.d. i segmenta Prehrane. Nova organizacija prikazana je na slici 25.

Slika 25. Organizacijska struktura Podravke d.d.



Izvor: Godišnje izvješće Podravke d.d. za 2022. godinu

Cilj nove organizacije je poboljšanje i unapređenje efikasnosti Grupe Podravka, omogućavanje brže reakcije i prilagodbe na tržišne promjene, jasnije razdvajanje uloga i odgovornosti između organizacijskih jedinica, jasno utvrđivanje odgovornosti i upravljačkih uloga korporativnih funkcija Podravke d.d. za cijelu Grupu Podravka te brža i efikasnija komunikacija.<sup>80</sup>

Podravka d.d. je novom organizacijom podijeljena u četiri poslovna područja:<sup>81</sup>

- **Prodaja** – podijeljena u tri glavne divizije: tržište RH i Slovenije, tržište Jugoistočne Europe, te Internacionalna tržišta.

<sup>80</sup> <https://podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/>

<sup>81</sup> Ibid. 43.



- **Poslovni programi** – podijeljeno je na osam poslovnih programa: PP Kulinarstvo, PP Juhe, PP Žitarice, snack i napitci, PP Kremni namazi i slastice, PP Pekarstvo, PP Osnovna hrana, PP Mesni proizvodi, PP Riba, te Kontrolu kvalitete i Korporativni razvoj.
- **Financije** – podijeljeno na Korporativno računovodstvo, Riznicu, Kontroling, Nabavu, Informatiku.
- **Lanac opskrbe** – uključuje Proizvodnju, Tehnički sektor, Logistiku, Poljoprivredu.

Novom internom reorganizacijom u segmentu Prehrane definirano je, dakle novih osam poslovnih programa umjesto dosadašnjih šest, te je napravljena i nova podjela regija:<sup>82</sup>

#### **Poslovni programi:**

- **PP Kulinarstvo:** Dodaci jelima,
- **PP Juhe:** Juhe, Instant jela,
- **PP Žitarice, i snack napitci:** Žitarice, Dječja hrana, Snack, Čaj i napitci,
- **PP Kremni namazi i slastice:** Kremni namazi, Slastice,
- **PP Pekarstvo:** Kruh, Peciva i slani pekarski proizvodi, Slatki pekarski proizvodi i gotovi kolači, Brašno, Žito, Konditorstvo,
- **PP Osnovna hrana:** Kondimenti, Proizvodi od rajčice, Prerađeno voće, Povrće, Brašno Podravka, Prilozi jelima, Wellness hrana,
- **PP Mesni proizvodi:** Gotova jela, Paštete, Suhomesnati i kobasičarski proizvodi, Pothlađena gotova jela, Ostali mesni proizvodi,
- **PP Riba:** Riblje konzerve, Riblje salate, Ostali riblji proizvodi

#### **Regije:**

**Tržišta Hrvatske i Slovenije:** Hrvatska, Slovenija,

**Jugoistočna Europa:** Bosna i Hercegovina, Sjeverna Makedonija, Srbija, Crna Gora, Kosovo, Bugarska, Albanija, Grčka,

**Zapadna Europa i prekoceanske zemlje:** Njemačka, Austrija, Švicarska, Francuska, Velika Britanija, Italija, Skandinavija, Benelux, Irska, Španjolska, Portugal, Malta, SAD, Kanada, Australija, Novi Zeland, MENA, Afrika, Azija, Južna Amerika

---

<sup>82</sup> Ibid. 65.

Centralna Europa: Poljska, Češka, Slovačka, Mađarska, Rumunjska,

**Istočna Europa:** Ruska Federacija, Ukrajina, Kazahstan, Baltik, Uzbekistan, Moldavija, Bjelorusija, Armenija, Kirgistan, Gruzija.

U skladu s poslovnim trendovima i potrebama kompanije, te kako bi se stavio veći naglasak na upravljanje strategijom i na utjecaj zelenih politika, jača uloga dana je sektorima Strateški razvoj poslovanja te Poslovna održivost i zelena transformacija. Podravka u svom poslovanju, na taj način prati globalne trendove održivog poslovanja i fokusa investitora na nefinancijski dio poslovanja.<sup>83</sup>

#### **6.4. Razvojna strategija Podravka 2021. – 2025.**

U lipnju 2021. godine Nadzorni odbor Podravke d.d. dao je suglasnost za Strateški plan Grupe Podravka za razdoblje od 2021. do 2025. godine. Osnovna poruka kojom se Grupa Podravka vodi provodeći usvojenu Strategiju je – *Stvaramo ukusniji svijet. Uvijek sa srcem.*

Operacionalizacija Strategije ogleda se kroz usvajanje planova poslovanja za trogodišnje razdoblje, čiji je sastavni dio i trogodišnji plan kapitalnih investicija. Provođenje usvojene Strategije podrazumijeva snažan investicijski ciklus usmjeren u modernizaciju i digitalizaciju proizvodnih i logističkih procesa, energetska efikasnost i unapređenje uvjeta rada.<sup>84</sup> Planirane aktivnosti odnose se na investicije u tehničko-tehnološku modernizaciju, izgradnju novog logističko-distributivnog centra u Koprivnici te značajnije korištenje obnovljivih izvora energije kako bi se povećala energetska učinkovitost. U idućem je razdoblju cilj Grupe Podravka biti još bliže svojim potrošačima kako bi širokim izborom visokokvalitetnih proizvoda ostala njihov pouzdani partner u svladavanju izazova suvremenog načina života. Prehrambeni segment Grupe Podravka u idućem će razdoblju poseban naglasak staviti na razvoj proizvoda i inovacija u proizvodima i ambalaži, koje će biti usmjerene na povećanje dostupnosti Podravkinih proizvoda.<sup>85</sup> Digitalizacija proizvodnje predstavlja prijelaz prema Industriji 4.0, koja donosi digitalnu transformaciju procesa u prerađivačko-proizvodnim industrijama.

---

<sup>83</sup> <https://podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/>

<sup>84</sup> Ibid. 77.

<sup>85</sup> Ibid. 77.

Podravka će u sljedećem razdoblju povećati samodostatnost kroz vlastitu poljoprivrednu proizvodnju i jačanje kooperacije, što će smanjiti ovisnost o uvozu i omogućiti stabilno upravljanje rizicima u primarnom dijelu lanca opskrbe. Ovdje je potrebno napraviti kompenzaciju nabavne cijene sirovina i gotovih proizvoda kako bi cijena gotove robe bila prikladna potrošačkim navikama i spremnosti potrošača da plate te proizvode u odnosu na one konkurentske, od strane domaćih ili stranih proizvođača.

Istovremeno sa segmentom poljoprivrede, od koje i započinje put sirovine do gotovog proizvoda, proizvodnja je u Podravki prolazila kroz svoju tranziciju od obiteljske do industrijske. Najstariji dijelovi proizvodnih pogona Podravke građeni su prema socijalističkom modelu, gdje su industrije građene blizu centra gradova, kako bi bile bliže zaposlenicima koji u njima rade. Prednost lociranja industrije u gradu očituje se u pogledu blizine zaposlenicima, no negativne posljedice poput povećanja prometnog intenziteta, zagađenja zraka, narušavanja suvremenog izgleda grada te drugih aspekata razvoja grada, znatno su veće od prednosti. Zato je dio Strategije Podravke do 2025. godine preseliti svu proizvodnju i skladišta u industrijsku zonu, ostavljajući upravu u središtu grada. Važnost ovakve poslovne politike ne treba posebno obrazlagati. Preseljenje proizvodnje na novu lokaciju zahtijeva i potrebu za izgradnjom novih, suvremenih industrijskih objekata, čime se diže standard proizvodnje, veća kvaliteta gotovih proizvoda, brže operacije te veći protok svih materijala.<sup>86</sup>

## **6.5. Organizacijska struktura Podravke u sektoru logistika**

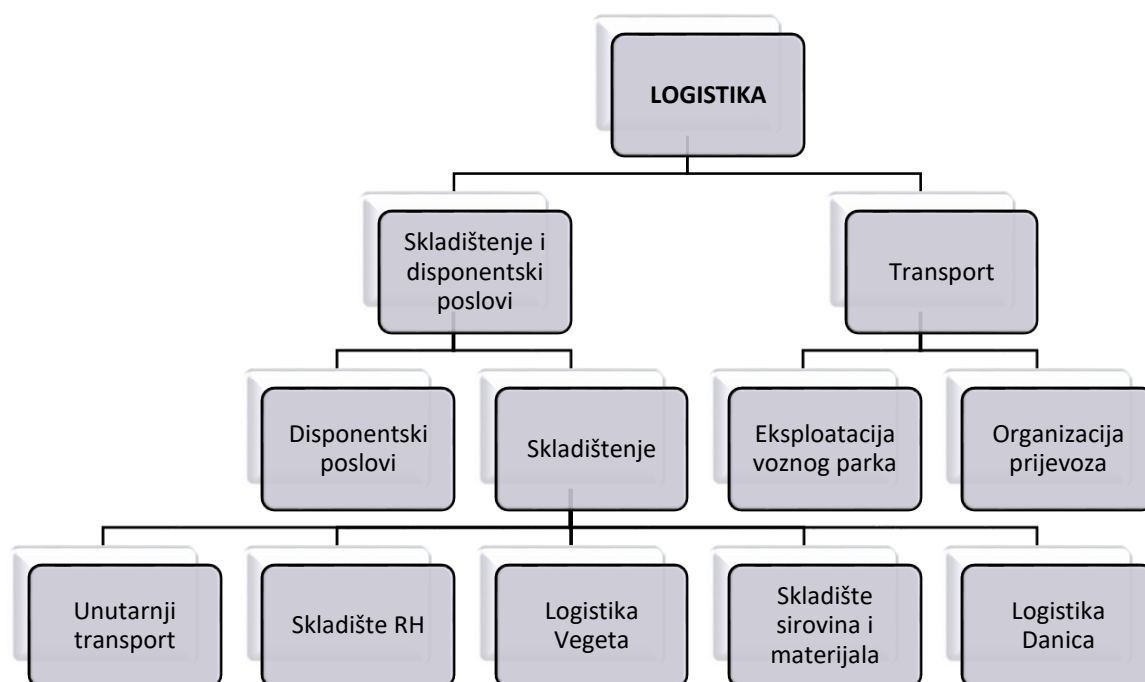
Organizacijska struktura Podravke objašnjena je u prethodnom dijelu ovog rada. U ovom poglavlju detaljnije će biti opisana organizacijska struktura Podravke u sektoru logistika. Za veliku tvrtku kao što je Podravka, koja mora promptno odgovarati zahtjevima i potrebama tržišta, logistika mora biti usklađena između svih komponenti tvrtke, jer gotovo sve funkcioniraju serijski – prekidom u jednoj dogodit će se zagušenja i prekidi u drugima. Sektor logistike organiziran je kroz dvije glavne službe – skladištenje i disponentski poslovi i transport<sup>87</sup>. Na slici 26. prikazana je organizacijska struktura sektora logistika.

---

<sup>86</sup> <https://podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenje/usvojena-strategija-poslovanja-grupe-podravka-do-2025-godine/>

<sup>87</sup> Službeni dokumenti tvrtke

Slika 26. Organizacijska struktura Grupe Podravka u sektoru logistika



Izvor: izrada autora prema službenim dokumentima kompanije

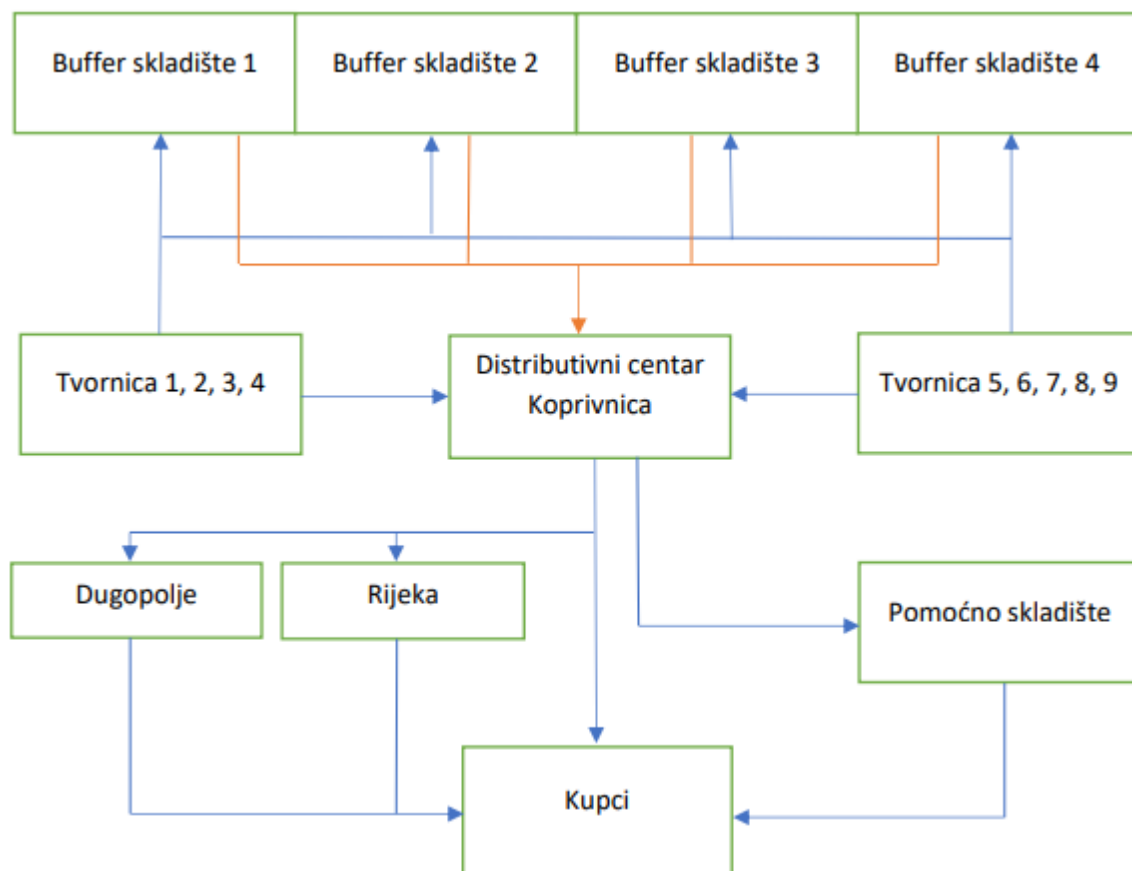
### 6.5.1. Služba skladištenja i disponentski poslovi

Ova se služba sastoji od dvije podslužbe – disponentski poslovi i skladištenje.

Služba disponentski poslovi zadužena je za preuzimanje svih narudžbi od kupaca unutar tržišta RH. Nakon što proizvodnja proizvede proizvod, privremeno ga skladišti u svojim tvorničkim skladištima, sve dok se ne transportira prema nalogu Službe disponentski poslovi u skladište. Planer distribucije je osoba koja je iz Službe disponentski poslovi zadužena za praćenje zaliha proizvoda putem SAP sustava. Planer distribucije prikuplja podatke o stanju zaliha gotovih proizvoda u centralnom skladištu i tvorničkim skladištima, te prema potrebi iz tvornica povlači robu koja nedostaje u skladištu. Zbog nedostatka skladišnog prostora u Distributivnom centru Koprivnica, planer distribucije ponekad ne može povući svu robu iz tvorničkih skladišta, pa tu robu preusmjerava u buffer skladišta. Distributivni centar Koprivnica ovisan je o više manjih i većih skladišta a koja služe samo kao privremena buffer skladišta. U tim je skladištima roba uskladištena do trenutka kad zaliha određenog proizvoda u Distributivnom centru Koprivnica padne ispod razine potrebne za ispunjenje narudžbe kupca. Disponentska služba zaprima narudžbe od trgovačkog predstavnika isto kao i za skladište putem

SFA (*sales force automation*), uređaja na temelju kojih se kreiraju i obrađuju nalozi. Planeri distribucije prema pristiglim narudžbama u određenoj SAP transakciji kreiraju naloge prema ruti, broju stranaka, težini, volumenu i broju paleta. Distributivni centar Koprivnica osim što opskrbljuje kupce robom, opskrbljuje Pomoćno distributivno skladište i regionalna skladišta u Dugopolju i Rijeci te službe za opskrbu na području Dalmacije i Istre.

Slika 27. Proces punjenja skladišta i otprema robe prema kupcima



Izvor: izrada autora prema službenim dokumentima kompanije

Služba skladištenja zadužena je za efikasno i efektivno funkcioniranje svih skladišta u RH, skladište za isporuku roba u RH, skladište izvoza, skladište sirovina i ambalaže te za regionalna skladišta u RH. Unutarnji transport odnosi se na organizaciju unutarnjeg transporta u tvornicama i skladištima na cijelom teritoriju RH, te uključuje praćenje, kontrolu, nadzor, održavanje i nabavu transportnih sredstava za cjelokupnu tvrtku. Upravljanje skladištima podijeljeno je na skladište za isporuku robe u RH, logistiku Vegete (izvozno skladište),

skladište sirovina i ambalaže, logistiku Danice te regionalna skladišta, koja se nalaze u Rijeci i Dugopolju.

### **6.5.2. Služba transporta**

Ova je služba organizirana kroz eksploataciju voznog parka i organizaciju prijevoza.

Služba za eksploataciju voznog parka ima zadaću da osigura dovoljan broj vozila i vozača, njihovu kontrolu i nadzor. Tvrtka trenutno ima oko 70 teretnih vozila, raznih nosivosti i volumena, prilagođenih potrebama tvrtke. Od ukupnog broja vozila, 4 vozila su namijenjena za povezivanje i prijevoz robe i sirovina između skladišta i tvornica na području Koprivnice. Ostala služe za isporuku robe kupcima u RH, transport do ostalih regionalnih skladišta, cross-docking skladišta u RH, predstavništva izvan zemlje te transport do centralnih skladišta velikih kupaca poput trgovačkih lanaca kao što su Konzum, Lidl, Kaufland i drugi. Zbog nedovoljnog broja vlastitih vozila, najme se ugovoreni prijevoznici za prijevoze, uglavnom se radi o šleperskom prijevozu.

Služba za organizaciju prijevoza odgovorna je za organizaciju ruta za cjelokupno hrvatsko tržište te djelomično za izvoz. Pod organizacijom prijevoza podrazumijeva se određivanje vozača, vozila te organizacija prijevoza prema kupcima, regionalnim i cross-docking skladištima te do centralnih skladišta velikih kupaca. Dio distribucije na određenim regijama obavlja se uz pomoć ugovorenih partnera.

### **6.5.3. Služba izvozne logistike**

Izvozna logistika organizirana je kroz pripremu izvoza i otpremništvo.

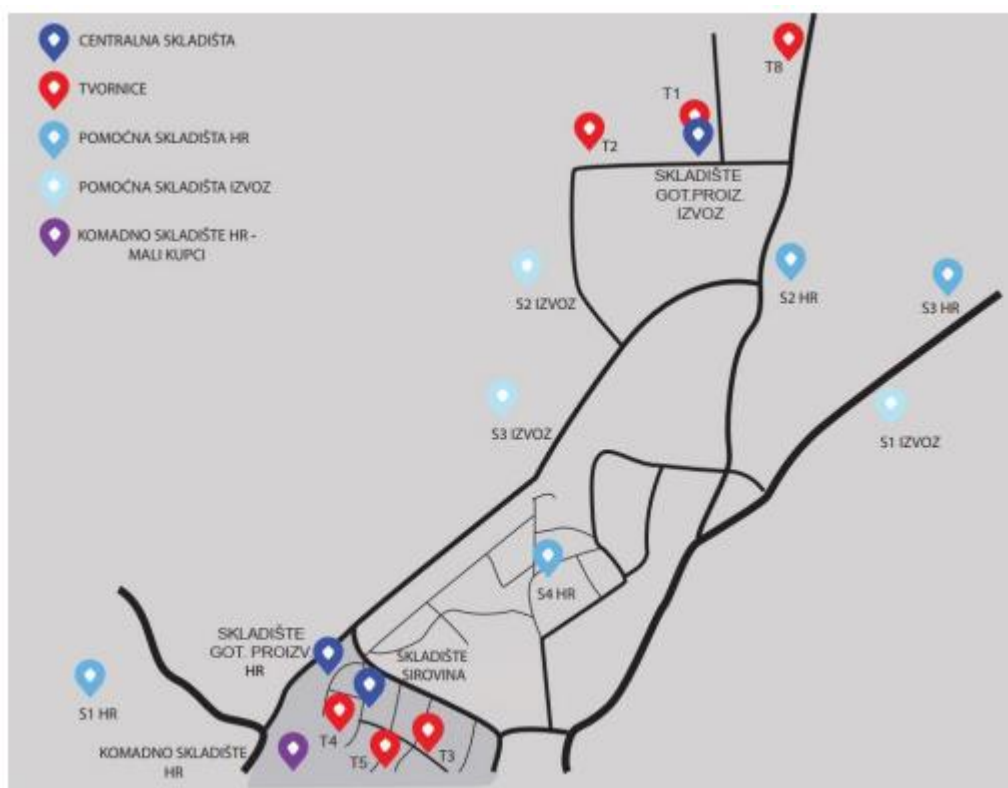
Priprema izvoza zadužena je za preuzimanje svih narudžbi iz izvoznih poduzeća. Nakon preuzimanja narudžbi u ovoj se službi pregledavaju i kontroliraju sve narudžbe, objedinjuju se te se šalje nalog za isporuku u izvozno skladište. Osim preuzimanja narudžbe, služba za pripremu izvoza prati i sam izlaz robe iz skladišta.

Služba otpremništva provodi međunarodne carinske poslove te sve carinske radnje vezane za dokumentaciju, ovjeru te ostale potrebne radnje vezane uz izvoz robe i proizvoda. Novom reorganizacijom Služba izvozne logistike više se ne nalazi unutar Logistike, ali je na ovom mjestu, zbog njene povezanosti sa logistikom, ipak kratko opisana.

## 6.6. Organizacija skladišta Grupe Podravka

Skladišni sustav Podravke obuhvaća veći broj skladišta, od kojih je većina smještena u Koprivnici, a manji dio izvan nje. Sva su skladišta namijenjena za skladištenje prehrambenih proizvoda i s njima povezanih sirovina. Skladišta su organizirana prema FI-FO principu (*First in – First out*) – izuzimaju se stariji proizvodi sa skladišta ispred novih. Na slici 28. prikazana je lokacija skladišta i tvornica u Koprivnici.

Slika 28. Prikaz skladišta i tvornica Podravke na području Koprivnice



Izvor: izrada autora prema službenim dokumentima kompanije

### 6.6.1. Skladište sirovina

Primarna uloga ovog skladišta je zaprimanje, skladištenje i otpremanje prehrambenih sirovina u proizvodne pogone. Proizvodi proizvedeni u Koprivnici u ukupnoj proizvodnoj strukturi čine cca. 50%. Svi ovi proizvodi svoje sirovine dobivaju upravo kroz ovo skladište. Opskrba tvornica sirovinom vrši se na dnevnoj bazi, s većim i manjim transportnim sredstvima, ovisno o udaljenosti skladišta i tvornice. Ovo je skladište smješteno u industrijskoj zoni Danica, u

blizini tri proizvodne tvornice. Povezano je s županijskim i državnim cestama D41 i D2, sa pristupnim industrijskim kolosijekom u vlasništvu Podravke i HŽ-a, s pravom korištenja.

### 6.6.2. *Proizvodne tvornice*

Objekt tvornice, osim prostora za proizvodnju proizvoda, uglavnom sadrži – skladište za sirovinu i ambalažu te skladište gotovih proizvoda. Nakon završenog procesa proizvodnje, svi proizvodi se skladište unutar tvornice određeni period kako bi se ispitala kvaliteta, obavile provjere i sve drugo prije nego što finalni proizvod izađe iz proizvodnje. U slijedećoj se fazi gotovi proizvodi transportiraju direktno do centralnih skladišta gotovih proizvoda ili pomoćnih skladišta, zbog nedovoljnog kapaciteta centralnog skladišta. Proizvodne tvornice Grupe Podravka prikazane se u tablici 3.

Tablica 3. Proizvodne tvornice Grupe Podravka

<b>TVORNICA</b>	<b>Sjedište</b>
Tvornica juha i Vegete	Koprivnica
Tvornica Danica	Koprivnica
Tvornica dječje hrane i kremastih namaza	Koprivnica
Tvornica voća	Varaždin
Tvornica Mlin	Koprivnica
Tvornica koktel peciva	Koprivnica
Tvornica Belupo	Koprivnica
Tvornica Kalnik	Varaždin
Tvornica Mirna d.d.	Rovinj
Tvornica Lagris	Lučahovic, Češka
Tvornica Farmavita	Sarajevo, Bosna i Hercegovina
Žito, prehrambena industrija d.d.	Ljubljana, Slovenija

Izvor: izrada autora prema službenim dokumentima kompanije

### 6.6.3. *Skladišta gotovih proizvoda*

Primarna je uloga ovih skladišta zaprimanje, skladištenje i otprema gotovih proizvoda prema kupcima diljem RH, ali i za regionalna skladišta. Jedno od Podravkinih regionalnih skladišta nalazi se u Rijeci i služi za pokrivanje Kvarnerske i Istarske regije, a drugi se nalazi u Dugopolju i pokriva cijelo područje Dalmacije. Gotovi proizvodi se skladište u centralnim, pomoćnim i regionalnim skladištima. Postoje dva centralna skladišta – centralno skladište za distribuciju proizvoda na tržištu RH i centralno skladište za izvoz.



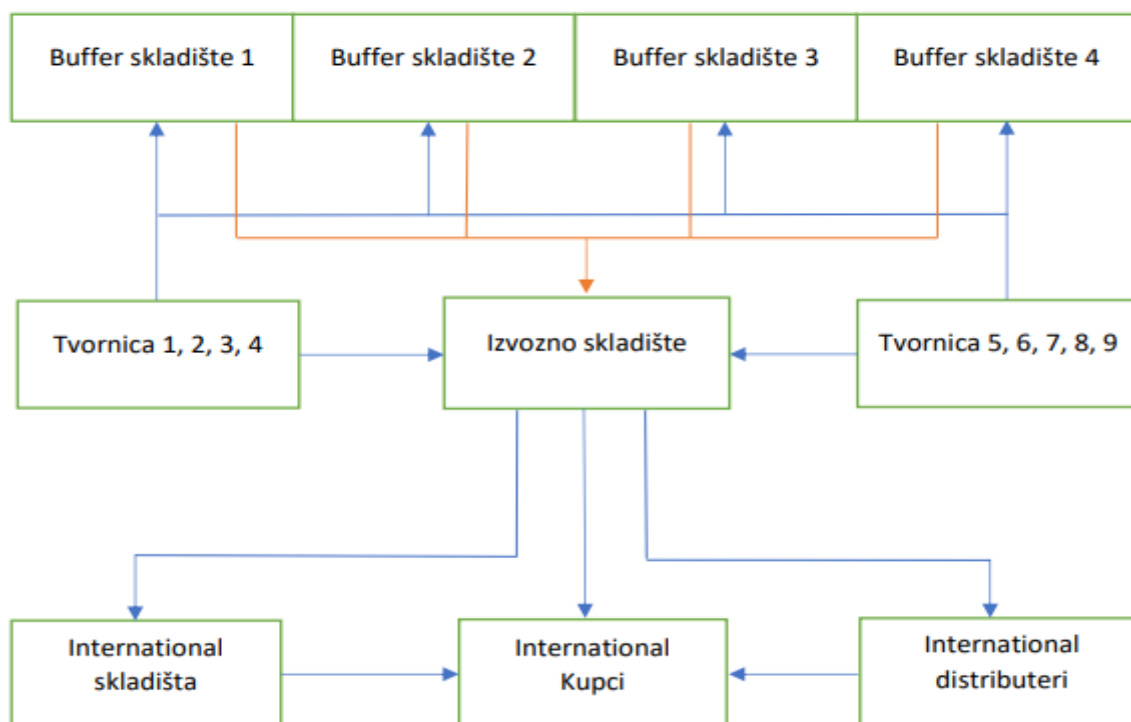
Podravka ima i cross dock skladišta, koja se nalaze u Osijeku, Zagrebu i Zadru. U ova se skladišta dovozi roba koja je u skladištu u Koprivnici složena po kupcima. U cross dock skladištima se roba pretovari na vozila ugovorenog prijevoznika, koji je tako pripremljenu isporučuje određenom kupcu na mjesto isporuke.

Uz centralna skladišta dio su sustava i pomoćna skladišta koja služe samo kao privremena buffer skladišta. Ta skladišta služe kao nadopuna centralnom, a logistički proces između njih je u potpunosti izveden u međuskladišnom obliku (premještanje robe između skladišta iste tvrtke).

Centralno skladište za hrvatsko tržište se nalazi u industrijskoj zoni gdje su smještene tvornice 3, 4 i 5, dok se centralno skladište za izvoz nalazi uz tvornicu 1. Skladište gotovih proizvoda za velike i male kupce nalazi se na različitim lokacijama. Otpremni nalog za velike kupce formira se u centralnom skladištu RH ili pomoćnom skladištu, a za male kupce u posebnom komadnom skladištu. Proces se odvija na način da se u centralno skladište pošalje objedinjena narudžba za sve proizvode, te se iz centralnog skladišta formiraju palete za komadno skladište, koje se u komadnom skladištu raspakiraju i ponovno formiraju prema narudžbama malih kupaca.

Centralno skladište za izvoz je najmodernije skladište gotovih proizvoda Podravke, opremljeno suvremenim logističko-operativnim sustavom. U skladište je implementiran suvremeni softverski sustav koji upravlja svom tehnologijom i procesima u skladišnom prostoru. Roba se do skladišnih regala doprema pomoću robotiziranih vodicica koje robu vode do određenog reda u ćeliji i spuštaju na trakaste transportere. Trakasti transporteri robu odvođe do dizalice koja podiže i posprema robu na mjesto koje je prethodno naznačeno u programu. Ovo je skladište i primijenjena tehnologija preteča novom logističko distributivnom centru, koji je u izgradnji i u kojem će biti više riječi u nastavku ovog rada. Centralno skladište za izvoz opremljeno je WMS (*Warehouse Management System*) sustavom koji radi u korelaciji sa SAP sustavom te služi za opskrbu internacionalnih skladišta, internacionalnih distributera i internacionalnih kupaca. Referent pripreme izvoza putem određene transakcije u SAP sustavu prati stanje zaliha u internacionalnim skladištima. Zbog nedovoljnog kapaciteta ovog skladišta, koriste se pomoćna buffer skladišta pomoću kojih se nadopunjuje skladište. Referent pripreme izvoza prati stanje zaliha potrebne za opskrbu kupaca, distributera ili skladišta te šalje nalog skladištarima buffer skladišta za preskladištenje. Cijeli je proces prikazan na slici 29.

Slika 29. Proces punjenja skladišta i otprema robe prema kupcima



Izvor: izrada autora prema službenim dokumentima kompanije

Regionalna skladišta su oblik skladišta koja se nalaze u izravnom vlasništvu tvrtke, koja u njima vrši operacije sa svojom robom. Uloga ovakvih skladišta je transportna optimizacija, odnosno zaprimanje robe velikih količina iz proizvodnih pogona ili drugih skladišta, kako bi se kasnije raspodijelila u male količine i otpremila kupcima. Podravkina regionalna skladišta u Rijeci i Dugopolju funkcioniraju na principu da se tjedan dana prije isporuke robe u skladište napravi tjedni plan isporuka za određene regije, kako bi se znalo koju količinu određenog proizvoda treba poslati u regionalno skladište.

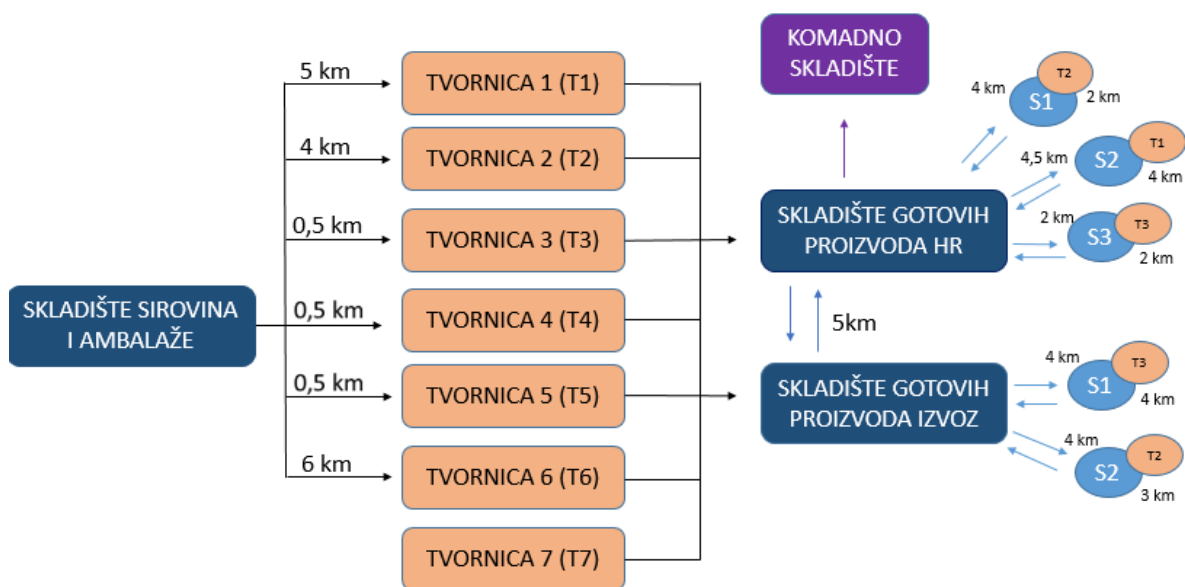
Širok asortiman Podravkinih proizvoda i veliki broj tržišta na kojima Podravka posluje, podrazumijeva visoku razinu zaliha, bilo da se radi o sirovinama ili gotovim proizvodima. Praćenje zaliha u svim skladištima logistike i tvornicama te skladišno-distributivnim centrima u Rijeci i Dugopolju je kontinuirano. Zalihe se planiraju prema planu prodaje i izlaznosti robe. Predefinirana je sigurnosna zaliha koja je dovoljna za 10 dana prema ranije navedenim parametrima. Poslovno-informatički program koji je umrežio sve organizacije i omogućio skladno odvijanje svih procesa je SAP. Usklađivanjem WMS sustava i poslovno-informatičkog sustava SAP omogućio se pregled zaliha u svakom trenutku i u svakom skladištu, ali i uvid u

rok trajanja svakog artikla, zaliha artikla po pojedinim skladištima te praćenje kretanja određenog artikla (ulazi i izlazi).<sup>88</sup>

#### 6.6.4. Unutarnja distribucija

Unutarnja distribucija predstavlja tok sirovina od centralnog skladišta za sirovine kroz tvornice te tok gotovih proizvoda od tvornica do centralnih i pomoćnih skladišta. Kako bi bio jasniji cijeli proces, tok sirovina i gotovih proizvoda prikazan je na slici 30.

Slika 30. Tok sirovina i gotovih proizvoda između objekata



Izvor: izrada autora prema službenim dokumentima kompanije

Pravci – protok sirovine i gotovih proizvoda

Strelice – smjer

Brojevi na pravcu – udaljenost u kilometrima od skladišta sirovina do tvornica te od tvornica do skladišta gotovih proizvoda RH

Brojevi ( ) – udaljenost u kilometrima od tvornica do skladišta gotovih proizvoda IZVOZ

Slika prikazuje organizaciju unutarnje logistike Podravke, odnosno proizvodni proces od sirovine do gotovog proizvoda. Proces počinje sa centralnim skladištem sirovina i ambalaže te se nastavlja dalje kroz devet prikazanih tvornica, a završava gdje gotov proizvod izlazi iz

<sup>88</sup> Službeni dokumenti tvrtke

centralnog skladišta gotovih proizvoda ovisno radi li se o hrvatskom tržištu ili izvozu. Transportne rute između tvornica i pomoćnih skladišta se odvijaju na dnevnoj bazi iz razloga prekapacitiranosti centralnog skladišta, te se stoga roba iz određenih tvornica skladišti u privremenim, buffer skladištima. Transport se odvija po principu da transportno sredstvo u jednom smjeru prevozi gotove proizvode u skladište, a u drugom smjeru sirovinu u tvornice. Pri svakoj transportnoj ruti nastoji se minimizirati prazan hod. Organizaciju unutarnjeg transporta vodi služba na temelju uvida u stanje zaliha na svim skladištima pomoću poslovno-informatičkog sustava SAP.

I da rezimiramo. Dok se asortiman proizvoda i broj tržišta na kojima Podravka posluje, neprestano povećavao, skladišni kapaciteti su ostali više-manje nepromijenjeni. Posljedica takvog stanja je da su centralna skladišta za gotove proizvode postala usko grlo u unutarnjoj organizaciji tvrtke, čime se pojavila potreba za iznajmljivanjem dodatnih skladišnih prostora za skladištenje gotovih proizvoda. Dodatna specifičnost tvrtke je i sezonska proizvodnja u pojedinim tvornicama tvrtke, što je dovelo do dodatne potrebe za iznajmljivanjem skladišnih prostora, koja uglavnom služe kao privremena buffer skladišta, a što značajno povećava logističke troškove, posljedično i ukupne troškove. Slijedeći je problem što su skladišta dislocirana i zahtijevaju odvijanje intenzivnog internog prometa roba između tvornica i skladišta. Veliki dio asortimana skladišten je na više lokacija što zahtijeva dodatno odvijanje internog prometa roba između skladišta te otežava praćenje stanja zaliha. Naravno da takva organizacija, osim što zahtijeva dodatne troškove održavanja i goriva, zahtijeva i veći broj zaposlenika i veće organizacijske izazove.

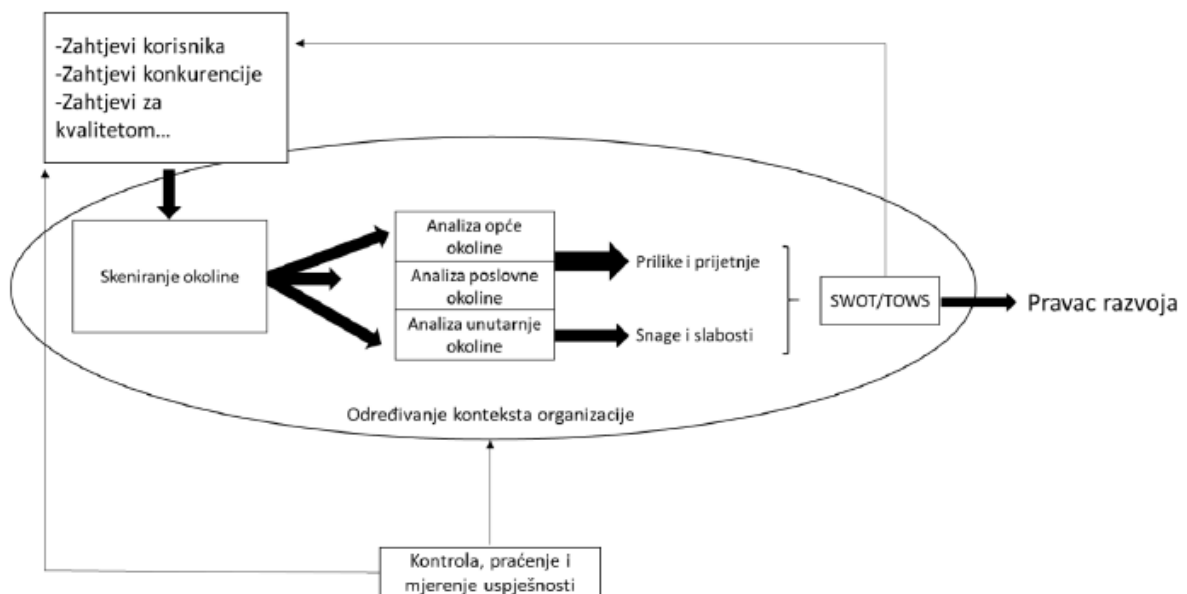
Decentralizacija skladišta dovodi dakle do potrebe za većom razinom zaliha, otežanim praćenjem zaliha, većim brojem radnika i strojeva, većim brojem transportnih ruta između tvornica i skladišta te samom potrebom prijevoza među skladištima. U nastavku ovog rada provest će se analiza konteksta organizacije, odnosno analiza okruženja organizacije koja uključuje skeniranje unutarnje, poslovne i vanjske okoline. Glavna uloga praćenja i analize okoline je prikupljanje informacija za poboljšanje organizacijskih aktivnosti s ciljem kvalitetnog upravljanja i osiguranja konkurentnosti. Organizacije kroz dobivene informacije mogu preusmjeriti svoje poslovanje i omogućiti minimiziranje prijetnji uz maksimalizaciju prilika.

## 7. LOGISTIKA PODRAVKE – KONTEKST ORGANIZACIJE

Kako bi neka tvrtka ili neki njen organizacijski dio zadržao ili postignuo konkurentnost, u suvremenim uvjetima poslovanja, potrebno je da bude održiv. Održivost je preduvjet konkurentnosti. Kako bi se ta održivost postigla, potrebno je sagledati i odrediti cjelokupni kontekst organizacije.

Kontekst organizacije obuhvaća tri razine okoline organizacije – vanjsku, poslovnu i unutarnju okolinu, te ih povezuje u jedinstveni model kojim organizacija dobiva cjelokupni prikaz trenutnog stanja. Kontekst organizacije pomaže organizaciji u sagledavanju i definiranju trenutnog stanja, ali i, što je puno važnije, u određivanju daljnjih koraka. Glavna uloga praćenja i analize okoline je prikupljanje informacija za poboljšanje organizacijskih aktivnosti s ciljem kvalitetnog upravljanja i osiguranja konkurentnosti. Organizacije kroz dobivene informacije mogu preusmjeriti svoje poslovanje i omogućiti minimiziranje prijetnji uz maksimalizaciju prilika.<sup>89</sup>

Slika 31. Elementi procesa određivanja konteksta organizacije



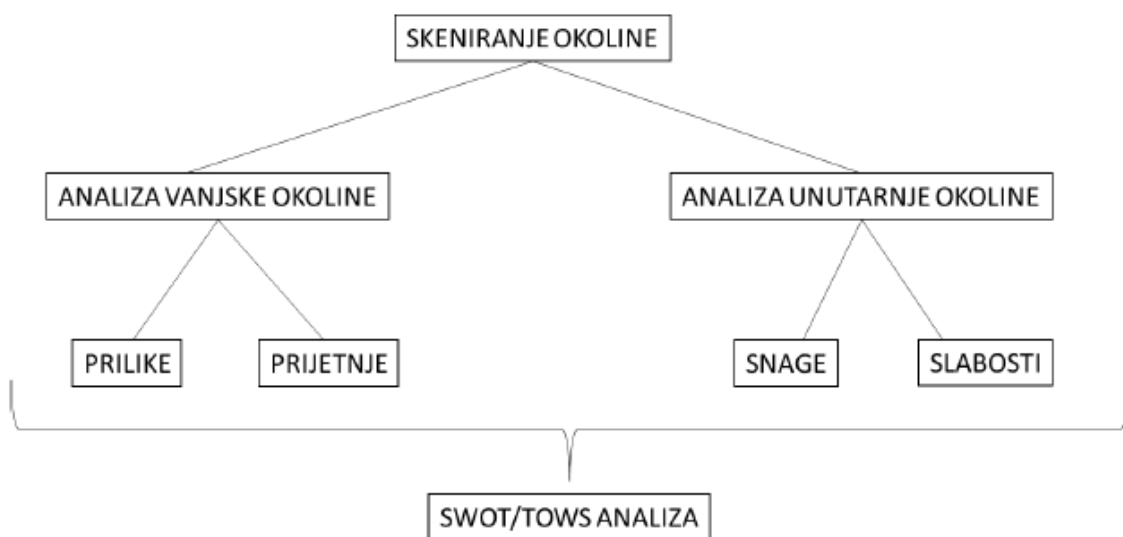
Izvor: Mutavdžija, M., Metodološki pristup određivanja konteksta organizacije, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2019.

<sup>89</sup> Mutavdžija, Metodološki pristup određivanja konteksta organizacije, 8.

Sve tri razine okoline organizacije sastoje se od određenog broja elemenata i čimbenika koje potrebno detektirati i analizirati kako bi dobili što kvalitetnije informacije za donošenje pravovremenih i kvalitetnih odluka menadžmenta. Zbog sve većeg utjecaja konteksta organizacije na poslovanje tvrtki, javila se potreba za procesom strateškog menadžmenta koji kreira sposobnost tvrtki za prilagođavanjem dinamičnim i promjenljivim zahtjevima okoline. Kroz strateški menadžment odabire se smjer djelovanja tvrtke, koji je sukladan kontekstu organizacije, odnosno karakteristikama organizacije, njenim ciljevima, misiji i viziji, ali i uvjetima vanjske okoline unutar koje se nalazi i djeluje.<sup>90</sup>

Kontekst organizacije predstavlja analizu okruženja organizacije, a kao što je već rečeno, za potpuno razumijevanje konteksta organizacije potrebno je analizirati unutarnju, poslovnu i vanjsku okolinu.

Slika 32. Određivanje konteksta organizacije



Izvor: Mutavdžija, M., Metodološki pristup određivanja konteksta organizacije, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2019.

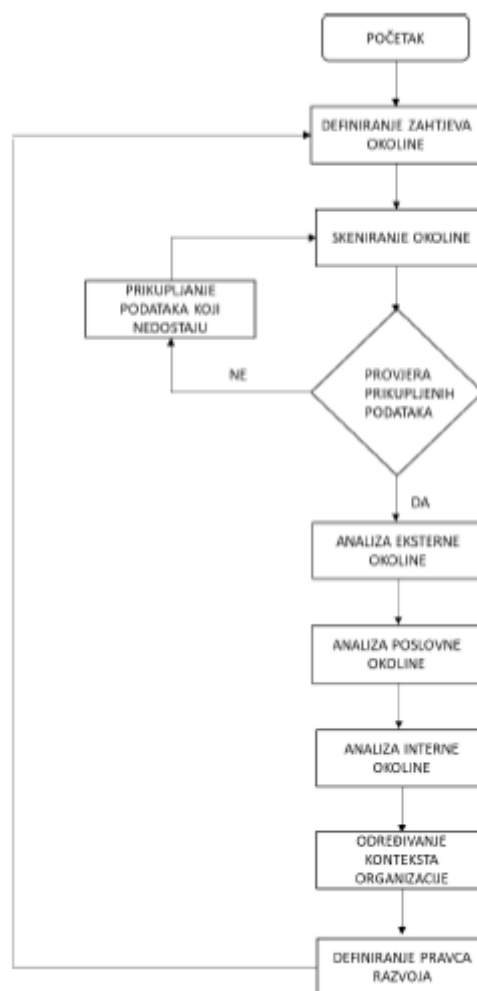
Analiza tri razine okoline jedinstven je proces čija je završna faza SWOT matrica, koja povezuje sve prijašnje analize te stavlja u odnos unutarnje i vanjsko okruženje organizacije, što u konačnici vodi određivanju konteksta organizacije. Kontekst organizacije ovisi o okruženju organizacije, koje je promjenljivo i dinamično, što znači da je i sam kontekst organizacije promjenjiv te ga je potrebno periodično ispitivati, kako bi se organizacija pravodobno mogla

<sup>90</sup> Ibid. 9.

prilagoditi novonastalim uvjetima te kako ne bi došlo do neprepoznavanja prilika ili zanemarivanja prijetnji opasnih za opstanak i poslovanje organizacije.<sup>91</sup>

Kontekst organizacije se, generalno, sastoji od dvije temeljne razine – unutarnje i vanjske. Dok unutarnje okolina obuhvaća unutarnje elemente organizacije, vanjska okolina obuhvaća opću okolinu i sve zainteresirane strane u neposrednom okruženju organizacije, koje direktno ili indirektno utječu na organizaciju. Analiziranje konteksta organizacije temeljni je dio za daljnji nastavak procesa koji obuhvaća formiranje i implementiranje odgovarajuće strategije.

Slika 33. Dijagram tijeka procesa određivanja konteksta organizacije



Izvor: Mutavdžija, M., Metodološki pristup određivanja konteksta organizacije, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2019.

<sup>91</sup> Buntak i dr., Primjena alata za određivanje konteksta organizacije, 48.

Metodologija određivanja konteksta organizacije prikazana je na slici 33. Proces započinje definiranjem zahtjeva okoline, nakon čega se vrši skeniranje okoline a koje služi za prikupljanje svih relevantnih informacija koje će se koristiti u narednim analizama. Nakon što organizacija prikupi sve potrebne podatke vrši se analiza vanjske, poslovne i unutarnje okoline, te se na temelju tih analiza određuje kontekst organizacije i definira pravac razvoja. Analiza organizacije okoline, odnosno definiranje konteksta organizacije, prva je etapa procesa strateškog menadžmenta i kao takva, ključna je za formuliranje strategije organizacije.

Za provođenje istraživanja konteksta organizacije Logistike Podravke svi podaci dobiveni su od nadležnih osoba tvrtke. Za analiziranje vanjske okoline Logistike koristi se PEST analiza, za analiziranje poslovne okoline koristi se Porterov model industrijske strukture, dok se za analizu unutarnje okoline koristi VRIO okvir. Svaka od pojedinačno provedenih analiza sučeljava se kroz SWOT matricu iz koje proizlazi TOWS matrica. TOWS matrica povezuje sve snage i slabosti te prilike i prijetnje te definira njihov međusobni odnos kroz četiri strategije. Sve ove analize predstavljaju svojevrsni model koji tvrtki stoji na raspolaganju prilikom određivanja konteksta organizacije.

## **7.1. Analiza vanjske okoline Logistike Podravke**

Za analizu vanjske okoline Logistike Podravke koristi se PEST analiza. PEST analiza prikazuje utjecaj političkog, ekonomskog, socijalnog i tehničkog segmenta na organizaciju te se kroz analizu utvrđuje ima li vanjska (opća) okolina pozitivan ili negativan utjecaj na daljnji razvoj i poslovanje organizacije.



Tablica 4. PEST analiza Logistike Podravke

SEGMENT OKOLINE		Snaga utjecaja	Značaj	Ukupna ocjena
POLITIČKA	Priključivanje EU	+5	8	+40
	Zakonska regulativa iz područja zaštite okoliša	-4	7	-28
	Ažurirana prostorno planska dokumentacija	+4	9	+36
	Utjecaj lokalne politike	+3	7	+21
	Financiranje (dostupnost kredita)	+3	8	+24
	Politička stabilnost	+2	5	+10
	<b>PODSUMA</b>			<b>+103</b>
EKONOMSKA	BDP – povećanje	+2	5	+10
	Rast izvoza	+4	9	+36
	Smanjena kupovna moć	-3	7	-21
	Porast cijene rada	-3	7	-21
	Inflacija	-4	8	-32
	Otvorenost tržišta rada	+4	9	+36
	Fiksni troškovi	-4	8	-32
<b>PODSUMA</b>			<b>-24</b>	
SOCIJALNA	Migracijski trendovi	-2	6	-12
	Životni standard stanovništva	-2	8	-16
	Ekološka osviještenost	-3	8	-24
	Demografski pad	-2	7	-14
	Promjene u kulturi rada	+4	9	+36
	Fluktuacija zaposlenika	-3	8	-24
	<b>PODSUMA</b>			<b>-54</b>
TEHNOLOŠKA	Razvoj obnovljivih izvora energije	+4	9	+36
	Razvoj infrastrukture	-4	8	-32
	Dostupnost interneta	+3	8	+24
	Vlastite sirovine	+3	7	+21
	Razvoj novih tehnologija	-4	7	-28
	Nedovoljni kapaciteti skladišta	-4	9	-36
	Zakoni iz područja tehnologije	-2	8	-16
<b>PODSUMA</b>			<b>-31</b>	
<b>SUMA</b>				<b>-6</b>

Izvor: autor

PEST analiza pokazuje da je vanjska (opća) okolina relativno nepovoljna za poslovanje organizacije. Dobiveni rezultat je -6, no primjećuju se velike razlike kada je riječ o pojedinim segmentima. Konkretno, politički segment ima daleko najveću pozitivnu ocjenu od + 103. Takvom rezultatu doprinosi činjenica da je Hrvatska postala dio EU i svih onih prednosti koje

članstvo u EU donosi. Ulaskom u Šengen značajno su smanjenje i ukinute granične i carinske barijere, olakšan je protok roba i ljudi. Za Logistiku to svakako predstavlja veliku prednost i olakšanje poslovanja te odličan potencijal za budući razvoj i napredak u poslovanju. Visokom rezultatu u političkom segmentu u značajnoj mjeri doprinosi i odlična suradnja i partnerski odnosi sa lokalnom samoupravom, koja je, ne samo motivirana za suradnju, već i stručno ekipirana i kompetentna za suradnju i partnerstvo.

Kada je riječ o ekonomskom segmentu, ovdje je pozicija organizacije određena, s jedne strane povećanjem BDP-a, rastom izvoza te otvorenošću tržišta rada. Osim ovih pozitivnih efekata, konačni, negativni broj bodova od -24, determiniran je negativnim ekonomskim efektima – smanjenjem kupovne moći potrošača, značajnim povećanjem cijene rada, inflacijom koja polako stagnira ali je još uvijek prisutna te visokim fiksnim troškovima koji su rezultat neadekvatne organizacije i nedostatnih kapaciteta logističke infrastrukture, što ima za posljedicu potrebu za velikim brojem zaposlenika, velikim voznim parkom te povećanim troškovima transporta.

I socijalni segment značajno doprinosi ukupnom negativnom rezultatu. U ovom se segmentu posebno ističe velika fluktuacija zaposlenika povezana sa migracijskim trendovima. U padu je i životni standard stanovništva te značajni demografski pad populacije. Promjene u kulturi rada, koje se prvenstveno odnose na fleksibilizaciju radnih odnosa nisu dovoljne da ukupni rezultat promatranog socijalnog segmenta dovedu u pozitivu.

Iako tvrtka ulaže velike napore u razvoj i korištenje obnovljivih izvora energije te korištenje vlastite sirovinske baze, ukupni rezultat tehnološkog segmenta također je negativan, -31. Negativnom rezultatu prvenstveno doprinosi nedovoljno razvijena infrastruktura, kako unutrašnja, tako i vanjska. Ova će se situacija značajno promijeniti izgradnjom drugog kolosijeka, koja je u tijeku, te nastavkom izgradnje brze ceste, koja će Koprivnicu spojiti sa Zagrebom, a to praktički znači i ostatkom Hrvatske. Svakako treba primijetiti da brzi razvoj novih tehnologija ujedno znači da je sadašnja tehnologija koju koristi Logistika zapravo zastarjela i da je potreban značajni tehnološki iskorak.

Rezultat PEST analize vanjske okoline Logistike ukazuje na izrazito pozitivan politički segment, ali i na nepovoljne ekonomske, socijalne i tehnološke aspekte, o kojima posebno treba voditi računa prilikom definiranja budućeg razvoja Logistike Podravke.

## 7.2. Analiza poslovne okoline Logistike Podravke

Za analizu poslovne okoline Logistike Podravke koristit će se Porterov model industrijske strukture. Ovaj model obuhvaća 5 ključnih sila koje utječu na organizaciju – kupci, dobavljači, supstituti, novi konkurenti te postojeći konkurenti.

Tablica 5. Porterov model industrijske strukture Logistike Podravke

<b>KUPCI</b>	<b>PRILIKA</b>	<b>PRIJETNJA</b>
Veliki broj kupaca/klijenata	+	
Prepoznatljivost u odnosu na konkurenciju	+	
Osjetljivost na cijenu		+
Ekološka osviještenost kupaca		+
Lojalnost kupaca	+	

<b>DOBAVLJAČI</b>	<b>PRILIKA</b>	<b>PRIJETNJA</b>
Broj i koncentracija dobavljača	+	
Dobavljači nude isti proizvod	+	
Važan proizvod dobavljača		+
Troškovi prebacivanja	+	
Industrija je važan klijent dobavljača	+	

<b>SUPSTITUTI</b>	<b>PRILIKA</b>	<b>PRIJETNJA</b>
Sklonost kupaca supstitutima		+
Troškovi prebacivanja		+
Dostupnost supstituta		+
Cijena supstituta		+
Kvaliteta supstituta	+	

<b>NOVI KONKURENTI</b>	<b>PRILIKA</b>	<b>PRIJETNJA</b>
Značenje ekonomije veličine	+	
Veliki početni kapital	+	
Otvorenost tržišta		+
Pristup distribucijskim kanalima	+	
Potrebe za određenim znanjima	+	

<b>POSTOJEĆI KONKURENTI</b>	<b>PRILIKA</b>	<b>PRIJETNJA</b>
Broj i veličina konkurencije		+
Razlika u kvaliteti	+	
Diferencijacija proizvoda		+
Fiksni troškovi		+

Izvor: autor


Analiza koja prikazuje 5 sila upućuje na relativno slabu pregovaračku moć kupaca, slabu pregovaračku moć dobavljača, opasnost od supstituta, malu opasnost od ulaska novih konkurenata te jaku postojeću konkurenciju. Poslovna okolina je sveukupno povoljna za organizaciju, posebno kada je riječ o kupcima i dobavljačima, te potencijalnoj konkurenciji. Ipak, nipošto se ne smije zanemariti postojeća konkurencija, koja je brojna i prilično agresivna u pokušaju osvajanja tržišta i traženju „svog mjesta pod suncem“. Ulazak Hrvatske u europske integracije, s jedne strane predstavlja značajni potencijal i priliku za organizaciju ali, s druge strane, to isto tako znači i lakši ulazak stranih tvrtki na hrvatsko tržište i povećanje konkurencije. Iako Podravka u svom portfelju ima veliki broj, uglavnom prehrambenih proizvoda, zbog popularnosti i atraktivnosti tih proizvoda javlja se veliki broj supstituta i robnih marki trgovačkih poduzeća, koji predstavljaju značajnu prijetnju našoj organizaciji. Jasno je da kako bi poslovna okolina bila što povoljnija, prilike treba maksimalno koristiti i jačati ih, a prijetnje nikako ne treba ignorirati, kako te prijetnje ne bi značajnije utjecale na ukupnu poslovnu okolinu.

### **7.3. Analiza unutarnje okoline Logistike Podravke**

Za analizu unutarnje okoline koristi se VRIO okvir, koji analizira temeljne resurse organizacije i daje informaciju u tome koliko su resursi organizacije vrijedni, rijetki, teški za imitiranje te podržavani organizacijom. Temeljem tih pokazatelja dobiva se informacija o financijskom učinku i konkurentskom statusu određenog resursa organizacije. Na taj način organizacija određuje koji resursi predstavljaju snagu organizacije a koji slabost. Konkurentska se prednost temelji na vrijednim i rijetkim organizacijskim resursima, koje nije lako moguće imitirati.

Resursi koji će se analizirati VRIO metodom su – izvoz, ljudski resursi, lider u RH, široki spektar proizvoda, baza klijenata, odnosi s partnerima, dugogodišnje iskustvo, organizacijska klima, društveno odgovorno ponašanje, distribucijska mreža i infrastruktura.


Tablica 6.a. Izvoz – Logistika Podravke

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE		Konkurencijska slabost	Iznad prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

Izvor: autor

Izvoz predstavlja za organizaciju resurs koji je izuzetno vrijedan i, u usporedbi s drugim konkurentima iz branše, rijedak, iako nije težak za imitiranje. Naravno da je izvoz podržavan organizacijom, jer se prepoznaje kao izuzetno važan za konkurentnost i daljnji razvoj organizacije kroz širenje tržišta. Izvoz donosi organizaciji održivu konkurentsku prednost i iznad prosječan financijski učinak.



Tablica 7. b. Ljudski resursi – Logistika Podravke

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE		Konkurencijska slabost	Iznad prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

Izvor: autor

Ljudski resursi su organizaciji vrijedni i rijetki, s obzirom na iskustvo i specifična znanja koja posjeduju. Teški su za imitiranje i podržavani organizacijom. U organizaciji djeluje cijeli niz stručnjaka iz različitih područja povezanih sa logistikom. Velika većina zaposlenika ima specifična znanja i vještine, prvenstveno postignute edukacijom i iskustvom, zbog čega su vrlo teški za imitiranje. Ljudski resursi nedvojbeno donose organizaciji održivu konkurentsku prednost i iznad prosječan financijski učinak.



Tablica 8. c. Lider u RH – Logistika Podravke

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	 NE	Konkurencijska slabost	Iznad prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA	 DA	Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

Izvor: autor

Podravka, a samim time i Logistika Podravke je tržišni lider u RH, kada je riječ o prehrambenoj industriji. Sasvim je logično da se radi o resursu koji je vrijedan i rijedak, te težak za imitiranje. Naravno da je podržavan organizacijom. Dugogodišnje iskustvo, inzistiranje na kvaliteti, povjerenje kupaca i klijenata, omogućili su organizaciji da postane i ostane lider na tržištu RH, što organizaciji donosi održivu konkurentsku prednost i iznad prosječan financijski učinak.


Tablica 9. d. Široki spektar proizvoda – Logistika Podravke

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	 NE	Konkurencijska slabost	Iznad prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA	 DA	Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

Izvor: autor

Inovativnošću i kreativnošću zaposlenika Podravke te dugogodišnjim radom i iskustvom, kreiran je široki spektar, prvenstveno prehrambenih proizvoda koje organizacija nudi svojim kupcima i klijentima. Radi se o vrijednom i rijetkom resursu, teškom za imitiranje i podržavanom organizacijom. Širok spektar proizvoda donosi organizaciji održivu konkurentsku prednost i iznad prosječne financijske učinke.


Tablica 10. e. Baza klijenata – Logistika Podravke

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE		Konkurencijska slabost	Iznad prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

Izvor: autor

Baza klijenata od velikog je značaja za organizaciju, posebno jer organizacija sa klijentima razvija partnerske odnose. Riječ je o vrlo vrijednom i rijetkom resursu, teškom za imitiranje i podržavanom organizacijom. Baza klijenata omogućuje organizaciji održivu konkurentsku prednost i iznad prosječan financijski učinak.


Tablica 11. f. Odnosi s partnerima – Logistika Podravka

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE		Konkurencijska slabost	Iznad prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

Izvor: autor

Odnosi s partnerima su organizaciji izuzetno vrijedan resurs, ali nisu rijetki i teški za imitiranje, jer i mnoge druge organizacije njeguju i razvijaju kvalitetne partnerske odnose. Iako odnosi s partnerima donose organizaciji konkurentsku jednakost i prosječan financijski učinak, organizaciji na tim partnerskim odnosima inzistira, jer su preduvjet kvalitetnog poslovanja.


Tablica 12. g. Dugogodišnje iskustvo – Logistika Podravke

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE		Konkurencijska slabost	Iznad prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

Izvor: autor

Dugogodišnje je iskustvo za organizaciju vrijedan i rijedak resurs, koji je, naravno težak za imitiranje te je podržavan organizacijom. Kroz dugogodišnje iskustvo stiže se povjerenje i lojalnost kupaca i klijenata te pozicija na tržištu. Riječ je o resursu koji organizaciji omogućuje održivu konkurentsku prednost i iznad prosječan financijski učinak.

Tablica 13. h. Organizacijska klima – Logistika Podravke


Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE		Konkurencijska slabost	Iznad prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

Izvor: autor

Organizacijska klima je za organizaciju vrlo vrijedan resurs, koji nije rijedak ni težak za imitiranje. Organizacijska klima je podržavana organizacijom, jer je organizacija svjesna da je ona jedan od važnijih preduvjeta kvalitetnog poslovanja. Organizaciji osigurava konkurencijsku jednakost i prosječne financijske učinke.




Tablica 14. i. Društveno odgovorno poslovanje – Logistika Podravke

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE	Konkurencijska slabost	Iznad prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

Izvor: autor

Organizacija u svom poslovanju inzistira na društveno odgovornom poslovanju. Riječ je o resursu koji je za organizaciju vrijedan, ali nije rijedak ni težak za imitiranje. Društveno odgovorno poslovanje, iako donosi konkurentsku jednakost i prosječne financijske učinke, ipak je za organizaciju vrlo važno i znatno doprinosi statusu i ugledu organizacije u okruženju u kojem djeluje.


Tablica 15. j. Distributivna mreža – Logistika Podravke

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE		Konkurencijska slabost	Iznad prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

Izvor: autor

Logistika Podravke ima izuzetno razvijenu distributivnu mrežu, koja je za organizaciju vrlo vrijedan resurs, rijedak i težak za imitiranje, te podržavan organizacijom. Razvijena distributivna mreža jedan je od osnovnih preduvjeta za uspješno poslovanje, te organizaciji omogućuje održivu konkurentsku prednost te iznad prosječne financijske učinke.

Tablica 16. k. Prostorna infrastruktura – Logistika Podravke

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE	Konkurencijska slabost	Iznad prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

Izvor: autor

Iako je prostorna infrastruktura, u svakom slučaju za organizaciju vrijedna, ona nije rijetka ni teška za imitiranje, ali je podržavana organizacijom. S obzirom na kontinuirani razvoj organizacije, jasno je da prostornu infrastrukturu treba razvijati, jer postojeća ne može zadovoljavati sve veće zahtjeve koje donosi razvoj organizacije. Prostorna infrastruktura organizaciji donosi konkurencijsku jednakost i prosječan financijski učinak.

#### 7.4. SWOT/TOWS analiza Logistike Podravke

Analiza vanjske (opće) okoline, analiza poslovne okoline i analiza unutarnje okoline predstavljaju polazište za izradu SWOT matrice, iz koje proizlazi i TOWS matrica.

Pomoću SWOT analize organizacije mogu identificirati potencijalne prilike, koje zbog nedovoljno kapaciteta još ne mogu iskoristiti, a isto tako, mogu identificirati kompetencije odnosno snage koje organizacija ima i na koje treba obratiti pozornost jer pridonose ostvarenju konkurentske prednosti organizacije. Vanjske prilike i prijetnje utječu na svaku tvrtku, a obično se radi o čimbenicima na koje organizacija nema izravan utjecaj, poput tržišnih i ekonomskih trendova, demografije, financiranja, političke, ekonomske i ekološke propise.

TOWS matrica je varijanta SWOT matrice, a temeljna je razlika u tome što TOWS naglašava vanjske faktore dok SWOT naglašava unutarnje. TOWS pokazuje kako vanjske prilike i prijetnje s kojima se organizacija suočava mogu biti suprotstavljene unutarnjim snagama i slabostima, kako bi se kao rezultat dobila četiri skupa alternativnih strategija.<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Buntak i dr., Primjena alata za određivanje konteksta organizacije, 36.

Sve prikupljene informacije kroz prethodne analize sučeljavaju se u slijedećoj matrici.

Tablica 17. SWOT /TOWS analiza Logistike Podravke

	<b>SNAGE (S)</b>	<b>SLABOSTI (W)</b>
	<p>Ljudski resursi (stručnjaci iz područja)                      Tehnička i tehnološka znanja                      Značajna baza klijenata                      Inovacijske sposobnosti                      Razvijena distribucijska mreža                      Baze podataka                      Odnosi s partnerima                      Vlastite sirovine                      Rastući izvoz                      Lider u RH                      Dugogodišnje iskustvo                      Široki spektar proizvoda</p>	<p>Prostorna infrastruktura                      Visoki fiksni troškovi                      Fluktuacija zaposlenika                      Nedovoljni kapaciteti skladišta                      Prevelike zalihe                      Preveliki vozni park                      Nedovoljno dodatnih usluga (usluge dodane vrijednosti)</p>
<p><b>PRILIKE (O)</b>                      Priključivanje EU                      Ažurirana prostorno planska dokumentacija                      Rast izvoza                      Razvoj obnovljivih izvora energije                      Lojalnost kupaca                      Važan klijent dobavljača                      Utjecaj lokalne politike                      Dostupnost kredita                      Rast BDP-a                      Otvorenost tržišta rada                      Promjene u kulturi rada                      Dostupnost interneta                      Velik broj kupaca                      Velik broj dobavljača                      Mali troškovi prebacivanja na drugog dobavljača                      Dostupnost supstituta dobavljača                      Potrebe za znanjem za ulazak u industriju                      Vidljiva razlika u kvaliteti proizvoda unutar industrije                      Značenje ekonomije veličine                      Veliki početni kapital                      Pristup distribucijskim kanalima</p>	<p><b>S-O (MAX-MAX)</b></p> <p>Iskoristiti priključivanje RH europskim integracijama, te uz vlastite, stručne i kvalitetne ljudske resurse i tehnička i tehnološka znanja, te kao lider na tržištu RH s dugogodišnjim iskustvom, proširiti svoje poslovanje na nova međunarodna tržišta.</p> <p>Iskoristiti promjene na tržištu rada i u kulturi rada za daljnje jačanje ljudskih resursa i povećanje stručnog profila zaposlenika.</p>	<p><b>W-O (MIN-MAX)</b></p> <p>Iskoristiti odličan status kod kupaca i dobavljača, kao i dostupnost kredita i kapitala, te odličnu suradnju i partnerstvo s lokalnom zajednicom za rješavanje problema neadekvatne prostorne infrastrukture te smanjenja fiksnih i varijabilnih troškova poslovanja.</p> <p>Iskoristiti promjene u kulturi rada i poboljšanjem uvjeta rada za rješavanje problema fluktuacije zaposlenika.</p>
<p><b>PRIJETNJE (T)</b>                      Porast cijene rada                      Životni standard stanovništva                      Migracijski trendovi                      Razvijenost tehnološke infrastrukture                      Sklonost kupaca supstitutima                      Cijena supstituta                      Otvorenost tržišta za konkurenciju                      Veliki broj postojeće konkurencije                      Zakonska regulativa iz područja zaštite okoliša                      Pad kupovne moći                      Inflacija                      Ekološka osviještenost                      Demografski pad                      Zakoni iz područja tehnologije                      Osjetljivost kupaca na cijenu                      Važan proizvod dobavljača                      Dostupnost supstituta                      Cijena supstituta                      Diferencijacija proizvoda</p>	<p><b>S-T (MAX-MIN)</b></p> <p>Iskoristiti dugogodišnje iskustvo, reputaciju kod potrošača i dobavljača te kvalitetne odnose s partnerima za zadržavanje liderske pozicije na tržištu RH, ali i smanjenje utjecaja supstituta i konkurencije.</p> <p>Prilagoditi se zahtjevima i standardima iz područja ekologije</p>	<p><b>W-T (MIN-MIN)</b></p> <p>Inzistirati na smanjenju troškova i zaliha kako bi se uz održavanje visoke kvalitete proizvoda i bez povećanja cijene proizvoda, zadržalo postojeće kupce.</p>

Izvor: autor

Iz SWOT matrice moguće je odrediti max-max, min-max, max-min, min-min strategije, te utvrditi u kojem smjeru se organizacija dalje treba razvijati<sup>93</sup>:

- **W-T strategija** – usmjerena je ka reduciranju internih slabosti i izbjegavanju prijetnji iz okruženja. Organizacija koja je suočena s brojnim vanjskim prijetnjama i unutrašnjim slabostima mora se boriti za preživljavanje, spajanje, sužavanje poslovanja i likvidaciju.
- **W-O strategija** – naglasak stavlja na otklanjanje vlastitih slabosti u cilju iskorištenja vanjskih prilika, odnosno pretvaranja slabosti u snage koje će odgovoriti na prepoznate prilike.
- **S-T strategija** – koristi snage unutar organizacije kako bi se reducirao ili izbjegao utjecaj vanjskih prijetnji.
- **S-O strategija** – najpoželjnija strategija, koja koristi snage organizacije za iskorištavanje prilika iz okruženja. Ovoj strategiji teže sve organizacije i osnovni cilj je prijeći iz ostalih u ovaj položaj na matrici.

## 7.5. Određivanje konteksta organizacije – Logistika Podravke

Korištenje SWOT i TOWS matrice, kojima prethode detaljne analiza i skeniranje vanjske, poslovne i unutarnje okoline, osnova su za utvrđivanje konteksta organizacije. Međusobna povezanost svih elemenata – unutarnjih snaga, unutarnjih slabosti, vanjskih prilika i vanjskih prijetnji, predstavlja temelj za razumijevanje konteksta organizacije te organizacijama pomaže u određivanju pravca budućeg razvoja i odabira odgovarajuće strategije.

Na osnovu svih pokazatelja dobivenih kroz već opisane i provedene analize, moguće je odrediti kontekst organizacije, kao što je prikazano u slijedećoj tablici.

---

<sup>93</sup> Buntak i dr., Primjena alata za određivanje konteksta organizacije, 38.

Tablica 18. Kontekst organizacije – Logistika Podravke

<p><b>b</b></p>	<p><b>SNAGE (S)</b>                  Ljudski resursi (stručnjaci iz područja)                  Tehnička i tehnološka znanja                  Značajna baza klijenata                  Inovacijske sposobnosti                  Razvijena distribucijska mreža                  Baze podataka                  Odnosi s partnerima                  Vlastite sirovine                  Rastući izvoz                  Lider u RH                  Dugogodišnje iskustvo                  Široki spektar proizvoda</p>	<p><b>SLABOSTI (W)</b>                  Prostorna infrastruktura                  Visoki fiksni troškovi                  Fluktuacija zaposlenika                  Nedovoljni kapaciteti skladišta                  Prevelike zalihe                  Preveliki vozni park                  Nedovoljno dodatnih usluga (usluge dodane vrijednosti)</p>	
<p><b>PRILIKE (O)</b>                  Priključivanje EU                  Ažurirana prostorno planska dokumentacija                  Rast izvoza                  Razvoj obnovljivih izvora energije                  Lojalnost kupaca                  Važan klijent dobavljača                  Utjecaj lokalne politike                  Dostupnost kredita                  Rast BDP-a                  Otvorenost tržišta rada                  Promjene u kulturi rada                  Dostupnost interneta                  Velik broj kupaca                  Velik broj dobavljača                  Mali troškovi prebacivanja na drugog dobavljača                  Dostupnost supstituta dobavljača                  Potrebe za znanjem za ulazak u industriju                  Vidljiva razlika u kvaliteti proizvoda unutar industrije                  Značenje ekonomije veličine                  Veliki početni kapital                  Pristup distribucijskim kanalima</p>	<p><b>Područje konteksta organizacije</b></p> <p>Organizacija djeluje u povoljnom okruženju, u kojem ima velike mogućnosti napretka. Vanjska okolina karakterizirana je izuzetno povoljnim političkim segmentom, prvenstveno zbog stabilne političke situacije, uključivanja RH u europske integracije i odlične suradnje i partnerstva s lokalnom zajednicom i lokalnom samoupravom. Ekonomske prilike opterećene su smanjenjem kupovne moći stanovništva, inflacijom i porastom cijene rada, o čemu organizacija svakako mora voditi računa u planiranju svog poslovanja i daljnjeg razvoja. Ipak, rast izvoza, povećanje BDP-a i otvorenost tržišta rada, ekonomski su čimbenici koji idu u prilog organizaciji i olakšavaju joj planiranje budućeg poslovanja i razvoja. Organizacija posebno treba obratiti pozornost na cijeli niz negativnih socijalni trendova, u prvom redu na migracijske trendove, životni standard stanovništva, rastuću ekološku osviještenost, demografski pad te relativno nezadovoljavajuću fluktuaciju zaposlenika. Kada je riječ o tehnološkom aspektu, organizacija se, kao i kompanija u cjelini, sve više oslanja na razvoj obnovljivih izvora energije te korištenje vlastitih sirovina, ali treba voditi računa o brzim tehnološkim promjenama koje karakteriziraju okruženje i koje prati konkurencija, te nedovoljne kapacitete vlastite infrastrukture i visoke fiksne troškove, koji su posljedica upravo neadekvatne, decentralizirane infrastrukture. S obzirom da organizacija djeluje u prehrambenoj industriji, koja je svakako jedna od bazičnih industrija, veliki je broj konkurenata koji pokušavaju ući na tržište, koje ima vrlo niske barijere za ulazak. Prednost organizacije čine kompetentni zaposlenici, koji posjeduju cijeli niz kompetitivnih tehničkih i tehnoloških znanja. Uz dugogodišnje iskustvo i značajnu bazu klijenata, organizaciju karakteriziraju i odlični odnosi s partnerima te izuzetno dobro razvijena vlastita logistička i distribucijska mreža. Uz sve snage i slabosti, te prilike i prijetnje, kontekst organizacije određen je i većim brojem zainteresiranih strana s velikom moći utjecaja, od vlasnika (dioničara), zaposlenika, kupaca i dobavljača, pa do države i različitih udruga, koji su, prije svega zainteresirani za podmirenje svih zakonsko propisanih i dogovorenih obveza, a zatim i za uključivanje lokalne zajednice i građana u društveno odgovorne projekte.</p>		
<p><b>PRIJETNJE (T)</b>                  Porast cijene rada                  Životni standard stanovništva                  Migracijski trendovi                  Razvijenost tehnološke infrastrukture                  Sklonost kupaca supstitutima                  Cijena supstituta                  Otvorenost tržišta za konkurenciju                  Veliki broj postojeće konkurencije                  Zakonska regulativa iz područja zaštite okoliša                  Pad kupovne moći                  Inflacija                  Ekološka osviještenost                  Demografski pad                  Zakoni iz područja tehnologije                  Osjetljivost kupaca na cijenu                  Važan proizvod dobavljača                  Dostupnost supstituta                  Cijena supstituta                  Diferencijacija proizvoda</p>	<p><b>d</b></p>	<p><b>c</b></p>	
<p><b>Redni broj</b></p>	<p><b>Zainteresirana strana</b></p>	<p><b>Zahtjevi</b></p>	<p><b>Očekivanja</b></p>
<p>1.</p>	<p>Vlasnici</p>	<p>Dobit, povećanje cijene dionica</p>	<p>Provođenje strateškog plana, postizanje postavljenih ciljeva</p>
<p>2.</p>	<p>Uprava</p>	<p>Uspješno poslovanje</p>	<p>Poslovanje prema definiranom strateškom planu</p>
<p>3.</p>	<p>Zaposlenici</p>	<p>Poštivanje ugovora o radu i kolektivnog ugovora</p>	<p>Positivna radna okolina, sigurnost i prilika za napredovanje</p>
<p>4.</p>	<p>Kupci</p>	<p>Kvalitetan proizvod</p>	<p>Povoljna cijena i dostupnost proizvoda</p>
<p>5.</p>	<p>Dobavljači</p>	<p>Pravovremeno podmirivanje obveza</p>	<p>Partnerski odnos s organizacijom, dobra komunikacija i suradnja</p>
<p>6.</p>	<p>Udruge</p>	<p>Ispunjavanje ekoloških normi i društveno odgovorno poslovanje</p>	<p>Poštivanje zakona za zaštitu okoliša, uključivanje udruga u rad</p>
<p>7.</p>	<p>Država</p>	<p>Podmirenje obveza, poštivanje zakona</p>	<p>Povećanje zaposlenosti, proširenje poslovanja</p>
<p>8.</p>	<p>Lokalna zajednica</p>	<p>Zapošljavanje radno sposobnog stanovništva, zajednički projekti</p>	<p>Smanjenje nezaposlenosti, partnerstvo na lokalnim projektima</p>

Izvor: autor

S obzirom na složenost metodologije, tablica ---- podijeljena je na kategorije a, b, c, d, zbog lakšeg i preglednijeg prikaza i razumijevanja svakog segmenta. Kategorije prikazuju:

- a) Snage i slabosti organizacije
- b) Prilike i prijetnje organizacije
- c) VOS (*Voice Of Stakeholders*) – zahtjeve i očekivanja zainteresiranih strana
- d) Kontekst organizacije

U tablici 19 prikazane su snage i slabosti organizacije, a preuzimaju se iz SWOT matrice, a dobivene su VRIO analizom, odnosno analizom resursa.

Tablica 19. Snage i slabosti organizacije – Logistika Podravke

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
Ljudski resursi (stručnjaci iz područja) Tehnička i tehnološka znanja Značajna baza klijenata Inovacijske sposobnosti Razvijena distribucijska mreža Baze podataka Odnosi s partnerima Vlastite sirovine Rastući izvoz Lider u RH Dugogodišnje iskustvo Široki spektar proizvoda	Prostorna infrastruktura Visoki fiksni troškovi Fluktucija zaposlenika Nedovoljni kapaciteti skladišta Prevelike zalihe Preveliki vozni park Nedovoljno dodatnih usluga (usluge dodane vrijednosti)

Izvor: autor

U slijedećoj su tablici prikazane prilike i prijetnje, koje se, jednako kao i snage i slabosti, preuzimaju iz SWOT matrice, a dobivene su provođenjem PEST analize te Porterovog modela industrijske strukture.

Tablica 20. Prilike i prijetnje organizacije – Logistika Podravka

PRILIKE	PRIJETNJE
Priključivanje EU Ažurirana prostorno planska dokumentacija Rast izvoza Razvoj obnovljivih izvora energije Lojalnost kupaca Važan klijent dobavljača Utjecaj lokalne politike Dostupnost kredita Rast BDP-a Otvorenost tržišta rada Promjene u kulturi rada Dostupnost interneta Velik broj kupaca Velik broj dobavljača Mali troškovi prebacivanja na drugog dobavljača Dostupnost supstituta dobavljača Potrebe za znanjem za ulazak u industriju Vidljiva razlika u kvaliteti proizvoda unutar industrije Značenje ekonomije veličine Veliki početni kapital Pristup distribucijskim kanalima	Porast cijene rada Životni standard stanovništva Migracijski trendovi Razvijenost tehnološke infrastrukture Sklonost kupaca supstitutima Cijena supstituta Otvorenost tržišta za konkurenciju Veliki broj postojeće konkurencije Zakonska regulativa iz područja zaštite okoliša Pad kupovne moći Inflacija Ekološka osviještenost Demografski pad Zakoni iz područja tehnologije Osjetljivost kupaca na cijenu Važan proizvod dobavljača Dostupnost supstituta Cijena supstituta Diferencijacija proizvoda

Izvor: autor

Osim snaga i slabosti te prilika i prijetnji organizacije, potrebno je uzeti u obzir i zahtjeve zainteresiranih strana i njihova očekivanja, koji su prikazani u slijedećoj tablici.

Tablica 21. Zahtjevi i očekivanja zainteresiranih strana organizacije – Logistika Pod

Redni broj	Zainteresirana strana	Zahtjevi	Očekivanja
1.	Vlasnici	Dobit, povećanje cijene dionica	Provođenje strateškog plana, postizanje postavljenih ciljeva
2.	Uprava	Uspješno poslovanje	Poslovanje prema definiranom strateškom planu
3.	Zaposlenici	Poštivanje ugovora o radu i kolektivnog ugovora	Pozitivna radna okolina, sigurnost i prilika za napredovanje
4.	Kupci	Kvalitetan proizvod	Povoljna cijena i dostupnost proizvoda
5.	Dobavljači	Pravovremeno podmirivanje obveza	Partnerski odnos s organizacijom, dobra komunikacija i suradnja
6.	Udruge	Ispunjavanje ekoloških normi i društveno odgovorno poslovanje	Poštivanje zakona za zaštitu okoliša, uključivanje udruga u rad
7.	Država	Podmirenje obveza, poštivanje zakona	Povećanje zaposlenosti, proširenje poslovanja
8.	Lokalna zajednica	Zapošljavanje radno sposobnog stanovništva, zajednički projekti	Smanjenje nezaposlenosti, partnerstvo na lokalnim projektima

Izvor: autor

Definiranje zainteresiranih strana te njihovih zahtjeva i očekivanja ima za cilj da organizacija odabere one zainteresirane strane koje imaju utjecaj na njeno poslovanje i na koje organizacija može utjecati povratno.

Sučeljavanjem svih snaga, slabosti, prilika, prijetnji, zahtjeva i očekivanja zainteresiranih strana, definira se i određuje kontekst organizacije.



**Područje konteksta organizacije**

Organizacija djeluje u povoljnom okruženju, u kojem ima velike mogućnosti napretka. Vanjska okolina karakterizirana je izuzetno povoljnim političkim segmentom, prvenstveno zbog stabilne političke situacije, uključivanja RH u europske integracije i odlične suradnje i partnerstva s lokalnom zajednicom i lokalnom samoupravom. Ekonomske prilike opterećene su smanjenjem kupovne moći stanovništva, inflacijom i porastom cijene rada, o čemu organizacija svakako mora voditi računa u planiranju svog poslovanja i daljnjeg razvoja. Ipak, rast izvoza, povećanje BDP-a i otvorenost tržišta rada, ekonomski su čimbenici koji idu u prilog organizaciji i olakšavaju joj planiranje budućeg poslovanja i razvoja. Organizacija posebno treba obratiti pozornost na cijeli niz negativnih socijalni trendova, u prvom redu na migracijske trendove, životni standard stanovništva, rastuću ekološku osviještenost, demografski pad te relativno nezadovoljavajuću fluktuaciju zaposlenika. Kada je riječ o tehnološkom aspektu, organizacija se, kao i kompanija u cjelini, sve više oslanja na razvoj obnovljivih izvora energije te korištenje vlastitih sirovina, ali treba voditi računa o brzim tehnološkim promjenama koje karakteriziraju okružje i koje prati konkurencija, te nedovoljne kapacitete vlastite infrastrukture i visoke fiksne troškove, koji su posljedica upravo neadekvatne, decentralizirane infrastrukture. S obzirom da organizacija djeluje u prehrambenoj industriji, koja je svakako jedna od bazičnih industrija, veliki je broj konkurenata koji pokušavaju ući na tržište, koje ima vrlo niske barijere za ulazak. Prednost organizacije čine kompetentni zaposlenici, koji posjeduju cijeli niz kompetitivnih tehničkih i tehnoloških znanja. Uz dugogodišnje iskustvo i značajnu bazu klijenata, organizaciju karakteriziraju i odlični odnosi s partnerima te izuzetno dobro razvijena vlastita logistička i distribucijska mreža. Uz sve snage i slabosti, te prilike i prijetnje, kontekst organizacije određen je i većim brojem zainteresiranih strana s velikom moći utjecaja, od vlasnika (dioničara), zaposlenika, kupaca i dobavljača, pa do države i različitih udruga, koji su, prije svega zainteresirani za podmirenje svih zakonsko propisanih i dogovorenih obveza, a zatim i za uključivanje lokalne zajednice i građana u društveno odgovorne projekte.

Izvor: autor

Provedene SWOT i TOWS analize upućuju na zaključak da pred organizacijom stoje mnoge mogućnosti, odnosno prilike, ali i prijetnje, koje prije svega dolaze od velikog broja konkurenata, ali i pada životnog standarda stanovništva a time i kupovne moći te prisutne inflacije i mogućih inflatornih efekata. Provedene analize pokazalo je kako organizacija ima nekoliko mogućnosti djelovanja, među kojima se posebno ističe daljnji razvoj organizacije. Velika snaga organizacije su kvalitetni ljudi, kompetentni i iskusni zaposlenici, te dobri odnosi koje organizacija ostvaruje sa svojim partnerima, kako kupcima tako i dobavljačima. Ništa manje nije značajna ni izražena podrška vlasnika i uprave u nastojanju daljnjeg razvoja organizacije, gdje se organizacija prepoznaje kao jedna od ključnih za ukupni razvoj, održivost i konkurentsku prednost cijele kompanije.

Usprkos velikoj konkurenciji na tržištu, velika je prednost organizacije razlika u kvaliteti, u znanjima i iskustvu, te stečenoj reputaciji kod potrošača i dobavljača. Posebno je značajna podrška vlasnika i uprave kompanije, koji su u Strategiji kompanije prepoznali ulaganje i razvoj Logistike kao jedno od najvažnijih strateških opredjeljenja i financijski najveću investiciju predviđenu u slijedećem petogodišnjem razdoblju. Ova se podrška konkretizira kroz formiranje i gradnju novog logističko distributivnog centra Podravke. Očekuje se da bi logističko distributivni centar omogućio stvaranje kapaciteta koji će zadovoljiti potrebe za skladišnim i komisionim kapacitetima; koncentraciju logističkih aktivnosti na jednom mjestu s ciljem poboljšanja protoka roba; kontrole, fleksibilnosti i smanjenja troškova; agregaciju zaliha; poboljšanje skladišno-logističkih operacija te posljedično, odgovarajuće uštede; povećanje iskoristivosti kapaciteta transportnih sredstava te samim time smanjivanje troškova transporta; te eliminaciju dosadašnjih troškova zbog potrebe najma dodatnih kapaciteta.

## 8. LOGISTIČKO DISTRIBUTIVNI CENTAR PODRAVKA

Analiza trenutnog stanja tvrtke na području logistike ukazala je, pored identificiranih snaga i prilika i na slabosti i prijetnje, koje ometaju efikasnije i kvalitetnije djelovanje logistike, kao izuzetno bitnog segmenta cjelokupnog poslovanja. Definiranjem konteksta organizacije, te su se činjenice potvrdile, a ujedno su predložene i moguće strategije budućeg poslovanja Logistike.

Samo da se ukratko podsjetimo. Distribucija gotovih proizvoda prema velikim i malim kupcima na tržištu RH započinje u centralnom skladištu gotovih proizvoda RH. Zbog nedovoljnog kapaciteta tog skladišta, skladišta gotovih proizvoda nalaze se na različitim lokacijama. Centralno skladište gotovih proizvoda predstavlja usko grlo u opskrbnom lancu, te je zbog toga došlo do potrebe za najmom više većih i manjih skladišta, kako bi se djelomično ublažio ovaj problem. Osim nedostatka skladišnog prostora, također nedostatak prostora dovodi do otežanog komisioniranja i manipulacije te duplih radnji unutar skladišta. Takva organizacija povećava vrijeme obavljanja aktivnosti unutar skladišta, a samim time i povećanje troškova. Decentralizirana skladišta dovodi do potrebe za većom razinom zaliha, otežanim praćenjem zaliha, većim brojem radnika i strojeva, većim brojem transportnih ruta između tvornica i skladišta te samom potrebom prijevoza među skladištima.

Nakon detaljno provedenih analiza u lancu opskrbe i utvrđenih mjera za unaprjeđenje navedenih procesa, u Podravki je, sredinom 2021. godine pokrenut projekt optimizacije logističkih procesa. Nadzorni odbor Podravke dao je suglasnost Upravi kompanije za trogodišnji plan poslovanja Grupe Podravka.<sup>94</sup> Sastavni dio tog trogodišnjeg plana poslovanja čini trogodišnji plan investicija, temeljem kojeg su pokrenute pripreme za izgradnju novog logističko distributivnog centra, jedne od najvećih kapitalnih investicija za naredno razdoblje. Uprava Podravke je, na temelju dobivene suglasnosti, donijela odluku o izboru poslovne zone Danica u Koprivnici, kao lokacije na kojoj će se graditi novi logističko distributivni centar (LDC). Odabrana lokacija nalazi se u neposrednoj blizini Podravkinih tvornica i omogućava povezanost s postojećim izvoznim skladištem.

---

<sup>94</sup> Službeni dokumenti tvrtke

Slika 34. Lokacija novog logističko distributivnog centra Podravka



Izvor: službeni dokumenti tvrtke

Svaki izazov je odgovoran za stvaranje novih logističkih strategija koje su neophodne, kako za rast i razvoj, tako i za opstanak tvrtke na globalnom tržištu. Izbor odgovarajuće strategije temelji se na ciljevima, mogućnostima i resursima tvrtke. Temeljni je cilj svake tvrtke da bude konkurentna na tržištu, a logistička strategija, između ostalog, u tome je od velikog značaja. Najvažniji dio Podravkine logističke strategije je odluka o izgradnji novog logistički distributivnog centra. Logističko distributivni centar je mjesto s najvećim stupnjem integracije logističkih aktivnosti, logističkog sustava, te korisnika i nositelja logističkih usluga. Radi se o suvremenom kompleksu specijaliziranih i skladišta općeg tipa, kao i drugih infrastrukturnih objekata, u kojima se obavljaju aktivnosti – manipulacije, skladištenja, trgovine, distribucije i transporta.<sup>95</sup>

Centralizirana logistika i distribucija je, u odnosu na dosadašnji decentralizirani sustav, dominantna strategija u većini razvijenih opskrbnih lanaca. Centralizacija te integriranje distribucije dovodi do manjeg broja upravitelja i administrativnih zaposlenika uključenih u

<sup>95</sup> Drljača, Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima, 5.

distribuciju. Uz centralizaciju skladišta i zaposlenika, centralizira se i ulaz naloga, usluga potrošača i upravljanje podacima. Orijehtacija prema centralizaciji distribucije rezultira višim obrtajem zaliha, koje dovodi do novih prilika za automatizaciju i sofisticirane informacijske sustave.<sup>96</sup> Jedan od glavnih razloga za centralizaciju logističkog sustava je smanjenje troškova zaliha. U centraliziranom skladištu smanjuje se potrebna količina sigurnosnih zaliha te se povećava preciznost isporuke i informacija.<sup>97</sup> Ne treba nikako zanemariti ni druge očekivane benefite centralizacije sustava – smanjenje vezanog kapitala, manji broj skladišta, smanjenje troškova učenja te smanjenje troškova skladištenja. Općenito, centralizacija dovodi do smanjenja troškova ulaganja u objekt i nižih troškova zaliha.

Prednosti centraliziranog logističko distributivnog sustava mogu se podijeliti na logističke prednosti i prednosti usluge:<sup>98</sup>

### **Logističke prednosti**

- niži fiksni troškovi distribucije
- niži varijabilni troškovi
- niži unutarnji troškovi
- integracija aktivnosti
- niži troškovi učenja

### **Prednosti usluge**

- kraće i sigurnije vrijeme provedbe
- veća preciznost isporuke
- diferencijacija
- bolje informacije
- bolja usluga potrošačima
- standardizacija.

Kao što je već istaknuto, Uprava Podravke je nakon provedenih stručnih analiza i uz podršku Nadzornog odbora kompanije donijela odluku o projektu optimizacije logističkih procesa u tvrtki, čiji je ključni dio izgradnja novog logističko distributivnog centra, čije bi

---

<sup>96</sup> Tompkins., Smith, The warehouse management handbook, 21.

<sup>97</sup> Abrahamsson, Time-based distribution, 17.

<sup>98</sup> Kokemuller, The Advantages of a Centralized Warehouse, 20.

karakteristike upravo trebale odgovarati svim onim prednostima centraliziranog sustava, iznijetim u ovom radu.

U ožujku 2023, nakon uspješno provedenih pripremnih radnji, započela je izgradnja Podravkinog logističko distributivnog centra (LDC) u poslovnoj zoni Danica u Koprivnici.

Slika 35. Početak radova na izgradnji logističko distributivnog centra Podravka



izvor: <https://tockanai.hr/biznis/podravka-logisticko-distributivni-centar-66765/>

Radi se o najvećoj investiciji u sklopu Strategije poslovanja Grupe Podravka do 2025. godine. Ukupna vrijednost projekta je 48 milijuna eura, a predviđeni rok za završetak radova je 2024. godina. Logističko distributivni centar sastojat će se od dvije građevine – jedna je visokoregalno skladište, a druga ekspedit. Visokoregalno skladište je specifično po načinu izgradnje – nakon što se izvede temeljna ploča, najprije počinje izvođenje regala. Regali su konstruktivni elementi, na njih se nakon toga instaliraju krov, fasadni paneli... Visokoregalno skladište ima površinu od oko 6.700 kvadratnih metara i visinu od 33 metra. Potpuno je automatizirano, što znači da u tom skladištu neće biti ljudi, već će palete doći transportnim

sustavom i uzet će je jedna od dizalica i paletu staviti na točnu poziciju. Ekspedit se sastoji od dvije razine – na prvoj će biti prostor za dopremu i otpremu robe s 18 rampi za kamione te tri hladnjače kapaciteta 1.500 paletnih mjesta. Na drugoj razini će se nalaziti 4.000 paletnih mjesta i tamo će se roba pripremati za kupca.<sup>99</sup>

Ukupna površina zgrade će biti 26.000 kvadratnih metara, a skladišni kapacitet oko 67.000 paletnih mjesta namijenjenih gotovim proizvodima, sirovinama i ambalaži, uz mogućnost dodatne modularne nadogradnje. Novi logističko distributivni centar bit će polu automatiziran, različitih temperaturnih režima. Projektiran je tako da svojim kapacitetima zadovolji predviđeni rast prodaje odnosno potreba za skladišnim prostorom u idućih deset godina.<sup>100</sup>

Slika 36. Budući logističko distributivni centar Podravka



Izvor: Službeni dokumenti tvrtke

Realizacijom ovog strateškog projekta konsolidirat će se veći broj trenutanih skladišnih prostora koji se koriste za skladištenje gotovih proizvoda, sirovina i ambalaže, a koji se nalaze na čak 18 različitih lokacija. Time će se značajno poboljšati učinkovitost logističkih i distributivnih procesa, poboljšati ukupna učinkovitost Grupe Podravka te dodatno ojačati konkurentnost i održivost poslovanja u slijedećem razdoblju.

Izgradnja novog logističko distributivnog centra imat će i pozitivan utjecaj na okoliš, smanjenjem emisije CO<sub>2</sub>, zbog znatno manjeg internog transporta kamionima na području grada.

---

<sup>99</sup> Službeni dokumenti tvrtke

<sup>100</sup> Ibid.

Predviđeno je da novi logističko distributivni centar koristi maksimalno obnovljive izvor energije, preciznije planira se instalacija solarnih panela. Isto tako, u svom će radu koristiti najmoderniju tehnologiju. Između ostalog, planira se glasovno komisioniranje, odnosno mogućnost naredbi putem glasovnih komandi. Kada je riječ o opremi, predviđeno je korištenje najmodernijih viličara, ergonomski prilagođenih komisionerima, softvera kojima će se upravljati rampama i brojne druge tehnološke mogućnosti, kojima je zajedničko da će cijeli sustav imati kontrolirane uvjete, kako za ljude tako i za proizvode.<sup>101</sup>

Slika 37. Centralizirani sustav Logistike Podravke



Izvor: Službeni dokumenti tvrtke

Osim svega navedenog, novi logističko distribucijski centar Podravka imat će i sljedeće karakteristike:

- roba dolazi iz svih tvornica i 5 buffer skladišta
- ulaz paleta prosječno dnevno – 954 palete
- izlaz paleta dnevno – 1.165 paleta od kojih je 30% komisionih paleta

<sup>101</sup> Službeni dokumenti tvrtke



Temperatura skladištenja i manipulacije	15 do 23°C
Struktura paleta	Monoprodukt
Osiguranje tereta	Sve palete su omotane plastičnom folijom
Identifikacija paleta	Sve palete će biti označene barkodom

S obzirom na sve navedeno, prednosti koje donosi nova centralizirana organizacijska struktura, izgradnjom logističko distributivnog centra su:

- stvaranje kapaciteta koji će zadovoljiti potrebe za skladišnim i komisionim kapacitetima na duži rok, uz mogućnost modularne nadogradnje
- koncentracija logističkih aktivnosti na jednom mjestu s ciljem poboljšavanja protoka roba, kontrole, fleksibilnosti i smanjenja troškova
- agregacija zaliha
- poboljšanje skladišno-logističkih operacija i procesa, te ušteda
- povećanje iskoristivosti kapaciteta transportnih sredstava uz postojeća ograničenja
- smanjenje troškova transporta
- smanjenje potrebnih vozila i radnika
- eliminaciju troškova najma
- smanjenje lokacija prikupljanja proizvoda za pripremu otpremnog naloga u vanjskoj distribuciji.

Uprava Podravke izabrala je svakako onu logističku strategiju koja se preporuča od velike većine stručnjaka – maksimalno iskoristiti vlastite snage i prilike u okruženju, te prepoznati i anticipirati prijetnje u okruženju, te nastojati vlastite slabosti pretvoriti u snage na kojima će temeljiti buduće poslovanje i razvoj. Već vrlo brzo, tijekom 2024. godine i početka funkcioniranja logističko distributivnog centra biti će jasno jesu li Uprava i menadžment dobro izabrali i da li su uspjeli u svojoj namjeri da Podravku i njenu Logistiku održe konkurentnom, održivom i liderskom !

## Zaključak

U suvremenim uvjetima poslovanja od izuzetne je važnosti da svaka tvrtka prepozna trenutak u kojem je potrebno u poslovanje implementirati određene poslovne promjene, neovisno o segmentima poslovanja koji će njima biti obuhvaćeni. Tvrtka mora reagirati na prijetnje i prilike koje dolaze iz okruženja u kojemu djeluje, polazeći pritom od vlastitih snaga i slabosti.

Logistika kao sastavni dio svakog poslovnog sustava predstavlja veliki potencijal za postizanje konkurentske prednosti i dugoročnu održivost, čemu teži svaka iole ambicioznija tvrtka u svom poslovanju. Jedna od najznačajnijih logističkih odluka je odluka o karakteristikama logističko distribucijskog sustava, kojeg će tvrtka implementirati u svoje poslovanje. U samom središtu tog sustava je opskrbi lanac, odnosno optimalna organizacija nesmetanog protoka robe od sirovine, preko proizvodnje, distribucije, pa sve do krajnjeg potrošača, sa što manje zastoja te sa svim potrebnim informacijama.

Ključno mjesto u modernoj logistici imaju logističko distributivni centri koji predstavljaju suvremene objekte u kojima se prihvaća, čuva, doraduje i priprema roba za daljnju distribuciju do kupca. Logističko distributivni centar je sustav koji u fizičkom i organizacijskom smislu predstavlja vezu između proizvodnje i tržišta, a u opskrbnom lancu ima posebno važnu ulogu.

Na primjeru najveće hrvatske prehrambene kompanije Podravke provedene su analize vanjske, poslovne i unutarnje okoline Logistike Podravke, koje su omogućile da se korištenjem adekvatnog alata definira kontekst organizacije i predlože moguće poslovne strategije budućeg poslovanja Logistike. Pritom je od presudne važnosti identificirati snage i slabosti organizacije, ali i anticipirati prilike i prijetnje u okruženju, u kojem organizacija djeluje.

Rezultati analize u suglasju su sa strateškim odlukama koje je donijela Uprava Podravke, kada je riječ o poslovnoj strategiji Logistike Podravke. Konkretnije, Strategija razvoja Grupe Podravka do 2025. godine prepoznala je optimalizaciju i razvoj logističkog sustava kao jedan od glavnih razvojnih projekata kompanije u predstojećem razdoblju. Na tom je tragu, nakon uspješno obavljenih pripremnih radnji, pokrenut projekt izgradnje novog logističko distributivnog centra, koji će u prvom redu, predstavljati prelazak sa dosadašnjeg decentraliziranog sustava na centralizirani sustav, sa svim prednostima i benefitima koje taj sustav donosi. Tvrtka koja želi biti konkurentna i dugoročno održiva mora biti sposobna, polazeći od vlastitih snaga i slabosti, prepoznati prilike i prijetnje u okruženju. Oni

najsposobniji su u stanju svoje slabosti i uočene prijetnje pretvoriti u vlastite snage i prilike koje znaju iskoristiti. I u slučaju Logistike Podravke potvrđuje se ta karakteristika najsposobnijih. Vlastite slabosti poput neadekvatne infrastrukture, nedovoljnih kapaciteta, velikih fiksnih troškova i već pomalo zastarjele tehnologije, odabirom poslovne strategije praćene značajnim investicijama, koja uključuje izgradnju novog logističko distributivnog centra, te se slabosti pretvaraju u snagu organizacije – najmoderniju tehnologiju, vrhunsku infrastrukturu i kapacitete dostatne za slijedećih deset godina poslovanja. Sve je to preduvjet osnovnog cilja svake tvrtke, pa tako i Logistike Podravke – konkurentske prednosti i dugoročne održivosti.



### IZJAVA O AUTORSTVU

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

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

LOGISTIČKI DISTRIBUTIVNI SUSTAV  
PODRAVKE I PERSPEKTIVE RAZVOJA

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Španić Ledinski  
(vlastoručni potpis)

Sukladno čl. 83. 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.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.

## Literatura:

### Knjige i članci:

1. Abrahamson, M. Time-based distribution, *The International Journal of Logistics Management*, 1999., 4(2); 75-83.
2. Baletić, Z. *Ekonomski leksikon*. Zagreb: Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“ i Masmedia, 2003.
3. Bloomberg, D.J., LeMay, S., Hanna, J.B. *Logistika*. Zagreb: Mate, 2006.
4. Buntak, K., Mutavdžija, M., Stanić, I. Primjena alata za određivanje konteksta organizacije. *Kvalitet & Izvršnost*, broj 1-2, 2018.
5. Buntak, K., Šuljagić, N. *Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću*. Tehnički glasnik 8 (4), Varaždin: Sveučilište Sjever, 2014.
6. Crkvenčić, M., Buntak, K., Krpan, Lj. *Upravljanje lancima opskrbe*. Koprivnica: Sveučilište Sjever, 2008.
7. Drljača, M. Kratki lanac opskrbe u funkciji kvalitete i konkurentnosti, *Zbornik radova XX. naučno stručnog skupa Sistem kvaliteta uslov za uspješno poslovanje i konkurentnost*, Asocijacija za kvalitetu i standardiziranje Srbije. Kopaonik, 2018.
8. Drljača, M. Sposobnost prilagodbe lanaca opskrbe promjenama konteksta. *Zagreb: Stručni časopis za trgovinu Suvremena trgovina*, Vol. 47, br. 3, Seniko studio. 2022., str. 10-13.
9. Đukić, M. *Distribucijski centri kao dio dobavnog lanca*. Diplomski rad. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, 2013.
10. Ferišak, V. *Nabava: Politika-strategija-organizacija-management*, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje. Zagreb: Vlastita naklada, 2006.
11. Hlača, B. *Poslovna logistika*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet u Rijeci, 2016.
12. Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M. *Špedicija i logistički procesi*. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, 2010.
13. Jacobs, F.R., Chase, R.B. *Upravljanje operacijama i lancem opskrbe*. Zagreb: Mate, 2018.
14. Jugović, A., Kesić, B. *Potrebe i mogućnosti organizacije logističko-distribucijskog centra u riječkoj regiji*. Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Pomorski zbornik, Vol 42, No. 1, 2004.
15. Knežević, B., Habuš, I., Knego, N. *Distribucijski centar kao izvor poslovne ekonomičnosti-empirijski uvid*. Osijek, 2010.
16. Kokemuller, N. *The Advantages of a Centralized Warehouse*. Chron-Hearst Newspapers, 2014.
17. Krpan, Lj., Furjan, M., Maršanić, R. *Potencijal logistike povrata u maloprodaji*. Koprivnica: Sveučilište Sjever, 2014.
18. Pengzong, L. *Supply Chain Management*. Rijeka: InTech, 2011.
19. Rogić, K., Stanković, R., Šafran, M. *Upravljanje logističkim sustavima*. Velika Gorica: Sveučilište Velika Gorica, 2012.

20. Segetlija, Z. Distribucija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2006.
21. Segetlija, Z. Logistika u gospodarstvu. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2011.
22. Segetlija, Z. Uvod u poslovnu logistiku. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2008.
23. Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M. Poslovna logistika – specifična funkcija poduzeća. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 1994.
24. Sekso, M. Prodaja i distribucija. Knin: Veleučilište Marko Marulić, 2010.
25. Stukalina, Y. Professional English for students of Logistics. Transport and Telecommunication Institute, 2014.
26. Šamanović, J. Prodaja, distribucija, logistika. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2009.
27. Šego, D., Poljićak, A., Ljubić Hinić, M. Određivanje lokacije smještaja lokacijsko – distribucijskog centra Šibenik. Stručni rad. Šibenik: Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, Vol 10, No. 1-2, 2016.
28. Šnajder, B. Poslovna logistika. Zagreb: Informator, 1983.
29. Toit, D., Volk, P. Supply Chain Management: A Framework of Understanding. Department of Industrial Engineering Stellenbosch University, 2014., 25(3); 25-38.
30. Waters, E. Logistics – An Introduction to Supply Chain Management. New York: Palgrave MacMillan, 2003.
31. Zelenika, R., Pupovac, D. Suvremeno promišljanje fenomena logističkih sustava. Ekonomski pregled 52 (3-4), Zagreb: Hrvatsko društvo ekonomista, 2001.
32. Željko, D., Prester, J. Upravljanje lancem dobave i učinkovit odgovor na potrebe potrošača u maloprodajnom sektoru. Zagreb, 2012.

#### **Internetski izvori:**

1. Greencarrier. 7 Global future logistics trends. Dostupno na: <https://blog.greencarrier.com/7-global-future-logistics-trends/> (pristupljeno: 21.07.2023.)
2. Durach, F.C., Wieland, A., Straube, F. Trends and strategies in global logistics and supply chain management. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/288664946 Trends and Strategies in Global Logistics and Supply Chain Management/](https://www.researchgate.net/publication/288664946_Trends_and_Strategies_in_Global_Logistics_and_Supply_Chain_Management/) (pristupljeno: 22.07.2023.)
3. Godišnje izvješće Podravke d.d. za 2022. godinu (preuzeto: [www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/](http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/) )
4. Difference Between Inbound and Outbound Logistics (preuzeto sa: <https://www.keydifferences.com/difference-between-inbound-and-outbound-logistics.html>)
5. Supply Chain Management. Preuzeto sa: <https://www.managementstudyhg.com/types-and-benefits-of-scm.html>
6. <https://www.jatrgovac.com/logistika-aktualno-temelj-sadašnjosti-i-buducnosti/>
7. <https://podravka.hr/kompanija/o-podravki/>
8. <https://podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/>
9. <https://podravka.hr/brandovi/>

10. <https://podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenje/usvojena-strategija-poslovanja-grupe-podravka-do-2025-godine/>
11. <https://tockanai.hr/biznis/podravka-logisticko-distributivni-centar-66765/>

**Ostalo:**

1. Drljača, M. Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje logističko distributivnim centrima. Koprivnica: Sveučilište Sjever, 2023.
2. Đukić, M. Distribucijski centri kao dio dobavnog lanca. Diplomski rad. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, 2013.
3. Mutavdžija, M. Metodološki pristup određivanja konteksta organizacije. Diplomski rad. Koprivnica: Sveučilište Sjever u Koprivnici, 2019.
4. Službeni dokumenti tvrtke

## Popis slika

1. Logistička mreža.....	7
2. Osnovna podjela logistike.....	9
3. Podsustavi u logističkom sustavu poduzeća.....	11
4. Vrste logističkih sustava i njihova sastavnica.....	12
5. Odnos logistike i distribucije.....	16
6. Odnos logistike, nabave, proizvodnje i distribucije.....	18
7. Koncept distribucijske mreže neposredne (direktne) isporuke.....	19
8. Koncept distribucijske mreže skladištenja za distribuciju.....	20
9. Koncept Cross docking.....	21
10. Faze opskrbnog lanca.....	26
11. Struktura lanca upravljanja opskrbom.....	27
12. Funkcionalni ciklusi opskrbnog lanca.....	28
13. Suvremeni pristup lancu opskrbe.....	30
14. Struktura logističko distributivnog centra.....	35
15. Prikaz dijela lanca opskrbe koji preuzima logističko distributivni centar.....	36
16. Dinamika razvoja sustava upravljanja logistikom.....	38
17. Logotip Podravka d.d.....	45
18. Vlasnička struktura Podravka d.d.....	46
19. Popis 10 najvećih dioničara Podravke d.d. na dan 31. prosinca 2022.g.....	46
20. Struktura Grupe Podravka.....	47
21. Korporativni profil Podravke na kraju 2022. godine.....	48
22. Ključne godine u povijesnom razvoju Grupe Podravka.....	52
23. Ključni pokazatelji poslovanja Podravke za 2022. godinu.....	53
24. Marke Grupe Podravka.....	55
25. Organizacijska struktura Podravke d.d.....	56
26. Organizacijska struktura Grupe Podravka u sektoru logistika.....	60
27. Proces punjenja skladišta i otprema robe prema kupcima.....	61
28. Prikaz skladišta i tvornica Podravke na području Koprivnice.....	63
29. Proces punjenja skladišta i otprema robe prema kupcima.....	65
30. Tok sirovina i gotovih proizvoda između objekata.....	67
31. Elementi procesa određivanja konteksta organizacije.....	69



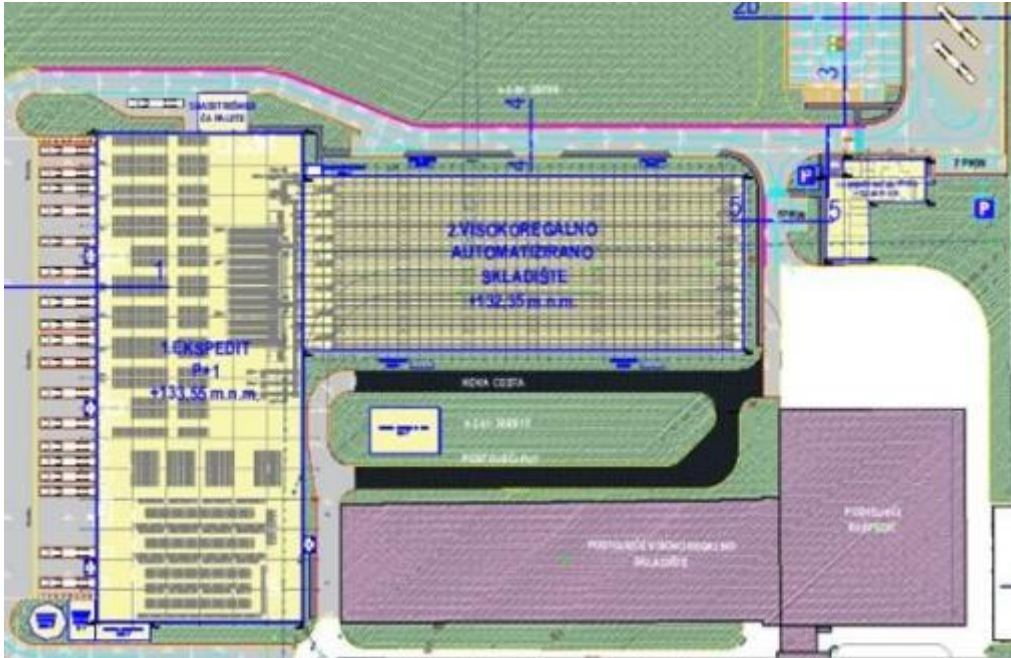
32. Određivanje konteksta organizacije.....	70
33. Dijagram tijeka procesa određivanja konteksta organizacije.....	71
34. Lokacija novog logističko distributivnog centra Podravka.....	92
35. Početak radova na izgradnji logističko distributivnog centra Podravka.....	94
36. Budući logističko distributivni centar Podravka.....	95
37. Centralizirani sustav Logistike Podravka .....	96

## Popis tablica

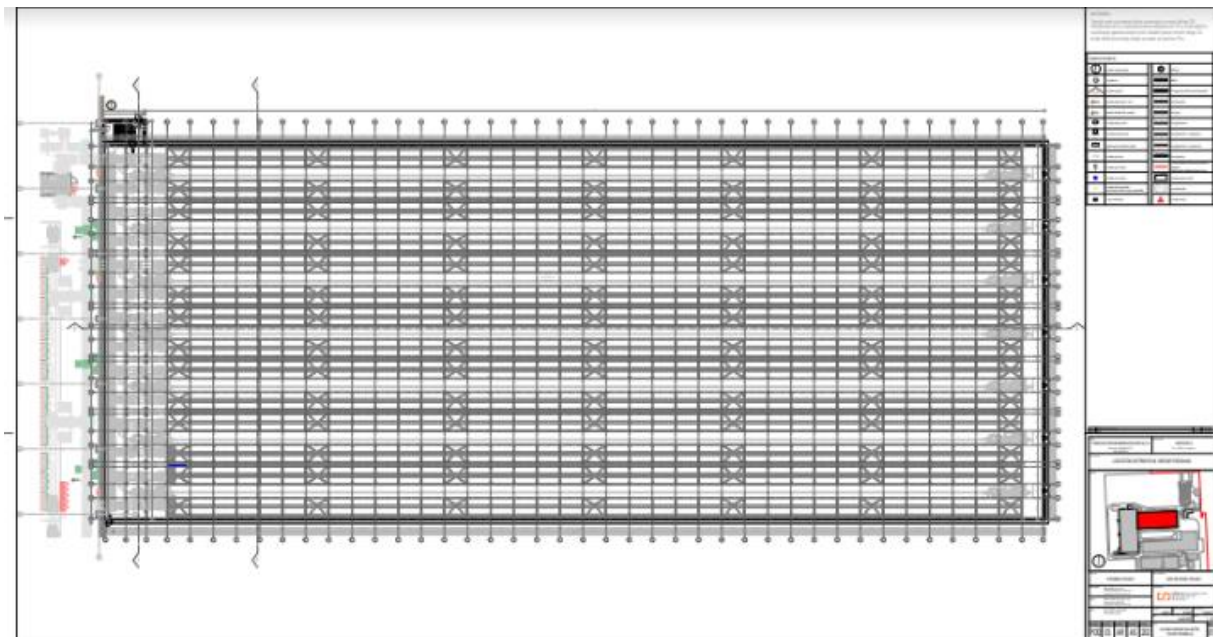
1. Značajke logističkih poslovnih funkcija.....	6
2. Razlika između skladišta i logističko distributivnog centra.....	34
3. Proizvodne tvornice Grupe Podravka.....	64
4. PEST analiza Logistike Podravke.....	73
5. Porterov model industrijske strukture Logistike Podravke.....	75
6. Izvoz – Logistika Podravke.....	77
7. Ljudski resursi – Logistika Podravke.....	77
8. Lider u RH – Logistika Podravke.....	78
9. Široki spektar proizvoda – Logistika Podravke.....	78
10. Baza klijenata – Logistika Podravke.....	79
11. Odnosi s partnerima – Logistika Podravke.....	79
12. Dugogodišnje iskustvo – Logistika Podravke.....	80
13. Organizacijska klima – Logistika Podravke.....	80
14. Društveno odgovorno poslovanje – Logistika Podravke.....	81
15. Distributivna mreža – Logistika Podravke.....	81
16. Prostorna infrastruktura – Logistika Podravke.....	82
17. SWOT/TOWS analiza Logistike Podravka.....	83
18. Kontekst organizacije – Logistika Podravke.....	85
19. Snage i slabosti organizacije – Logistika Podravke.....	86
20. Prilike i prijetnje organizacije – Logistika Podravke.....	87
21. Zahtjevi i očekivanja zainteresiranih strana organizacije – Logistika Podravke.....	88
22. Kontekst organizacije – Logistika Podravke.....	89

# Prilozi

## Tlocrt novog LDC-a



## Tlocrt VRS-a ( visokoregalnog skladišta)



*Ekspedit – tlocrt prizemlja*



*Tlocrt – komisiona zona*

