Analiza skladišnih kapaciteta manjeg trgovačkog lanca na odabranom regionalnom primjeru

Pintarić, Marijo

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:105785

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Sveučilište Sjever

Diplomski rad br. 30/OMIL/2019

ANALIZA SKLADIŠNIH KAPACITETA MANJEG TRGOVAČKOG LANCA NA ODABRANOM REGIONALNOM PRIMJERU

Marijo Pintarić, 0654/336D

Koprivnica, rujan 2019. godine

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR-42000 Varaždin

Prijava diplomskog rada

Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ: diplomski sveučilišni studij Održiva mobilnost i logistika

PRISTUPNIK: Marijo Pintarić | MATIČNI BROJ: 0654/336D

DATUM: 17.09.2019. | KOLEGIJ: Održivi logistički sustavi

NASLOV RADA: Analiza skladišnih kapaciteta manjeg trgovačkog lanca na odabranom regionalnom primjeru

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: Analysis of Storage Capacities of a Smaller Retail Chain on a Selected Regional Example

MENTOR: dr.sc. Saša Petar | ZVANJE: docent

ČLANOVI POVJERENSTVA:

1. izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, predsjednik povjerenstva
2. doc.dr.sc. Saša Petar, mentor i član povjerenstva
3. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član povjerenstva
4. doc.dr.sc. Predrag Brlek, zamjena člana povjerenstva
5.

Zadatak diplomskog rada

BROJ: 030/OMIL/2019

OPIS:

Tema ovoga rada je obrada i predstavljanje lanca opskrbe i njihovih sudionika te probleme koji se stvaraju i javljaju kroz samo stvaranje proizvoda do prodaje krajnjem kupcu. Trendovi koji se pojavljuju u razvoju tehnologije u proizvodnji manje se može postići dok logistika ima veći utjecaj u optimizaciji lanca opskrbe. Uvođenjem logističkih modela, izbor strategije te optimizacija postaje temeljni zadatak svakodnevnog poslovanja u suvremenim poduzećima. Lanac opskrbe podrazumijeva upravljanje tokovima, skladištenjem robe, i svih aktivnostima potrebnim za stvaranje finalnog proizvoda do krajnjeg potrošača. Lanac opskrbe ima ulogu zadovoljenja kupca ostvarujući dodanu vrijednost odnosno dobit. U radu je prikazano skladištenje kao dio lanca opskrbe povezano te maloprodajom sa temom rada analize skladišnih kapaciteta maloprodajnih objekata i njihovih procesa poslovanja lanca opskrbe.
U radu je provedeno istraživanje efikasnosti upravljanja lancem opskrbe odabrane maloprodaje unutar skladištenja, optimizacije, smanjivanja troškova proizašli iz rezultata.

ZADATAK URUČEN: 20.9.2019. | POTPIS MENTORA:

SVEUČILIŠTE SJEVER

Sveučilište Sjever

Održiva mobilnost i logistika

Diplomski rad br. 30/OMIL/2019

ANALIZA SKLADIŠNIH KAPACITETA MANJEG TRGOVAČKOG LANCA NA ODABRANOM REGIONALNOM PRIMJERU

Student

Marijo Pintarić, 0654/336D

Mentor

Doc.dr.sc. Saša Petar

Koprivnica, rujan 2019. godine

Sadržaj

Predgovor....IV
Sažetak....V
Abstract....VI
Popis korištenih kratica....VII
1. Uvod....1
1.1. Problem i predmet istraživanja....1
1.2. Znanstvena hipoteza....1
1.3. Svrha i cilj istraživanja....2
1.4. Metode istraživanja....2
1.5. Struktura rada....2
2. Lanac opskrbe....4
2.1. Kratak pregled povijesnog razvoja upravljanja logistikom....4
2.2. Logistički lanac kao temeljni pojam....5
2.3. Prikaz lanca opskrbe (LO)....6
2.4. Upravljanje lancem opskrbe (ULO)....7
2.5. Razlika odnosa logistike i upravljanja lancem opskrbe (ULO)....8
2.6. Upravljanje lancima opskrbe primjenom 4R metode....9
2.7. Karakteristike i procesi u lancu opskrbe (LO)....10
2.7.1. Logistika nabave....12
2.7.2. Skladištenje....12
2.7.3. Upravljanje zalihama....13
2.7.4. Dorada robe....14
2.7.5. Transport....14
2.7.6. Vrijeme isporuke robe....14
2.8. Ključni dionici u LO sa karakterističnim fazama, ciklusima i tokovima....15
2.8.1. Dobavljači....19
2.8.2. Proizvođači....21
2.8.3. Posrednici i trgovci....21
2.8.4. Potrošači....22
2.9. Strategije nabave u lancu opskrbe....22

2.9.1. Nabava od jednog dobavljača 23
2.9.2. Nabava od dva dobavljača 24
2.9.3. Nabava od više dobavljača 24
2.9.4. Nabava na globalnoj razini 25
2.9.5. Nabava na lokalnoj razini 25
2.9.6. Modularna nabava 26
2.9.7. Just in time i Just in sequence nabava 26
2.10. Upravljanje lancima opskrbe kroz kreiranje komparativnih prednosti 27
2.10.1. Strategija guranja vs. strategija privlačenja 28
2.10.2. Odabir strategije temeljno na vrsti proizvoda i tehnologiji proizvodnje i distribucije 29
2.10.3. Partnerski odnosi s dobavljačima 30
3. Uloga maloprodaje u lancu opskrbe (LO) 31
3.1. Kratak pregled povijesni razvoja maloprodajnih oblika 32
3.2. Uvjeti za razvoj maloprodaje/trgovine 33
3.3. Maloprodaja sa karakterističnim procesima 36
3.4. Značaj maloprodaje u gospodarstvu 37
3.5. Poimanje i definicija trgovine 37
3.6. Distributivni kanali prema vrsti potrošnje 38
3.7. Trgovinska poduzeća 39
3.7.1. Trgovinska poduzeća na veliko 40
3.7.2. Trgovinska poduzeća na malo 40
3.7.3. Trgovinska poduzeća na veliko i malo 42
3.8. Odnosi unutar maloprodajnog lanca 43
4. Uloga skladišta u lancu opskrbe (LO) 45
4.1. Usporedba skladišta i distribucijskih centara 46
4.2. Razlozi postojanja skladišta 46
4.3. Uloga skladišta 47
4.4. Pojam skladišta i zadaci skladišne službe 48
4.4.1. Prijem robe 49
4.4.2. Smještaj i čuvanje robe 51
4.4.3 Izdavanje robe iz skladišta 52
4.5. Vrste skladišta 53

4.5.1. Skladišta prema funkciji u logističkom sustavu 54
4.5.2. Skladišta prema načinu gradnje 54
4.5.3. Skladišta prema stupnju mehanizacije i automatizacije 55
4.5.4. Skladišta prema specifičnosti uskladištene robe 55
4.5.5. Skladišta prema vlasništvu 56
4.5.6. Skladišta prema organizaciji poslovanja 56
4.5.7. Skladišta prema vrsti uskladištene robe 56

5. Istraživanje o skladišnim kapacitetima manjeg trgovačkog lanca Dergez d.o.o. 57

5.1. Predmet istraživanja i stanje maloprodaje 58
5.2. Analiza rezultata dobivenim istraživanjem i anketiranjem 59
5.3. Zaključak analize dobivenih rezultata 73
5.4. Prijedlog promjena 74

6. Zaključak 75
Literatura 78
Popis slika 80
Popis grafikona 82
Prilozi 83

Predgovor

Zahvaljujem se svim profesorima, asistentima, i gostima predavačima Sveučilišta Sjever tijekom ovog studija na prenesenom znanju, iskustava iz prakse i poticaju da studij bude prikazan što interesantnijim te u konačnici rezultata uspješno završeno školovanje.

Posebno hvala mentoru doc.dr.sc Saši Petru na stručnoj pomoći i savjetima tijekom izrade diplomskog rada te davanju prijedloga, sugestija i ideja usmjerene u pravom smjeru.

Veliko hvala mojim kolegama sa fakulteta što su me učinili ponosnim da budem dio prve generacije diplomskog studija održive mobilnosti i logistike, nesebičnim pomaganjem te čineći studij više zanimljivim. Također bih zahvalio prehrambenoj kompaniji Podravka d.d. i kolegama sa posla na motivaciji i podršci.

Hvala „Dergez“ obiteljskoj tvrtki iz Podravskih Sesveta sa srcem Podravine, ugodnim, ljubaznim i pažljivim djelatnicama što su pomogli provesti istraživanje provedbom anketnih pitanja u pozitivnom duhu.

Najveće hvala mojoj obitelji, roditeljima Božidaru i Božici što su mi svojim mnogobrojnim odricanjima omogućili studiranje, supruzi Ivi na razumijevanju i strpljenju, teti Geti, prijateljima na podršci, bodrenju i optimizmu.
Mojem najvećem motiva toru sinu Leu koji me je svakodnevnim veseljem i igrom uspio napuniti pozitivnom energijom što je rezultiralo da uspješno završim ovaj studij.

Hvala vam!

Sažetak

Lanac opskrbe može se prikazati kao mreža organizacija koja uključuje sudionike na različitim razinama. Sudionici u lancu opskrbe svojim poslovanjem i logističkim aktivnostima utječu na efikasnost cjelokupnog lanca opskrbe. Za učinkovito postizanje poslovne izvrsnosti važno je odabrati učinkovitu strategiju odnosno sustav koja će obuhvatiti sve funkcijske razine organizacije.

Maloprodaja u lancu opskrbe prikazat će se kao zadnja karika u lancu te njezino upravljanje i kreiranje ponuđačke i potražne strane lanca opskrbe odnosno kojim će se kanalima nabavljati roba. Izbor odgovarajućeg kanala distribucije znatno se smanjuju troškovi distribucije, a u konačnici ukupni troškovi neke organizacije.

Skladištenje i upravljanjem skladištenja robe je dio poslovne logistike i želi se postići optimizacija troškova skladištenja i kretanje proizvoda sve do krajnjeg kupca. Vrlo je važno kvalitetno upravljati zalihama i upravljati troškovima na pozitivan utjecaj financijske strane poduzeća te ukupnog rezultata.

U ovom diplomskom radu obrađeni su sudionici lanca opskrbe i problemi koji se stvaraju kroz stvaranja proizvoda do krajnjeg kupca. Najviše su prikazani prodaja odnosno maloprodaja i skladištenje u lancu opskrbe.

U tu svrhu provedeno je ispitivanje o kvaliteti skladišnih kapaciteta odnosno držanju, distribuiranju i prodaji proizvoda u manjem trgovačkom lancu u cilju rješavanja problema kapaciteta skladišta i smanjivanje troškova i nepotrebnih ulaganja. Na kraju rada biti će izveden zaključak i ponuđeno rješenje i prijedlozi promjena za poboljšanje.

Ključne riječi: lanac opskrbe , upravljanje lancem opskrbe, maloprodaja, skladištenje, strategija, sudionici

Abstract

Supply chain can be represented as an organization network that envolves participants on diferent levels. Participants in supply chain with their business activity and logistic activity have effect on the efficiency of the supply chain. To accomplish business excellence it is importnat to choose effective strategy along with the system that will involve all functional levels of the organization.

Retail sale in supply chain will be represented as the last link in supply chain, with it's management and creation of channels for supply and demand.

By choosing the link of distribution adequately, there is a possibility to significantly decrease costs of distribution, and in the end, total costs of some organisation. Warehousing and managing of goods is a part of the business logistic and the goal is optimisation of the storage costs with movement of the product to the final customer. Quality management of the stock and costs is very important for positive impact on the finance and final performance in company.

In this graduate thesis there are elaborated participants of the supply chain, and problems that appear in cretaion of the product to the final customer. Sales and retail of supply chain are mostly represented here.

For that purpose, a survey was conducted, analysing the quality of the warehouse capacity in means of storage, distribution and sales in smaller retail, to solve the problem of the warehouse capacity and to decrease costs with unnecessary investment. In the end, there will be epilogue and an solution will be offered along with proposals for change and improvement.

Key words: supply chain, supply chain management, retail sale, warehousing, startegy, participants

Popis korištenih kratica

LO	Lanac opskrbe
ULO	Upravljanje lancem opskrbe
SCM	Supply chain management - upravljanje lancem opskrbe
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals - savjet profesionalaca za upravljanjem lancem opskrbe
JIT	Just in time – na vrijeme
EOQ	Economic Order Quality – odabir dobavljača
RFID	Radio-Frequency Identification – optički kod
OEM	Orginal Equipment Manufacturer – proizvođač finalnog proizvoda
WOW	Warehouse on Wheels – skladište na kotačima

1. Uvod

Svaka kvalitetna organizacija za postizanje poslovnog uspjeha ključno je da uspostavi sustav koji će uspješno djelovati na svim funkcijskim razinama organizacije. Upravljanjem lancem opskrbe kroz njihove sudionike i subjekte koji su umreženi u sustav potrebno je postići dobru organizaciju kroz cijeli okvir poslovanja. Da bi se postigla konkurentska prednost na razini svih sudionika unutar lanca opskrbe želi se učinkovito i djelotvorno upravljati lancem opskrbe. Planiranjem i kvalitetnim upravljanjem te udovoljavanjem zahtjeva partnera i krajnjih kupaca proizvoda predstavlja izazov optimalnih odnosa uloženog i dobivenog odnosno najvažnijeg stvaranja krajnjeg rezultata i dodane vrijednosti te zadovoljstvo krajnjeg kupca. Mogućnost smanjenja političkog utjecaja, kvalitetno ubrzavanje informacijskog toka i materijala kroz naprednu tehnologiju stvara se veća konkurentnost na globalnom tržištu. Potrebe i novi trendovi u današnje vrijeme postavljaju uvjete poslovanja u poduzećima te potreba efikasnog i optimiziranog lanca opskrbe je nezaobilazan.

1.1. Problem i predmet istraživanja

Odabir optimalne strategije poslovanja i upravljanja u skladišnim prostorima odnosno rješavanje kapaciteta skladišnih zahtjeva kroz kvalitetno upravljanje zaliha robe smanjuju se troškovi i vrijeme skladištenja te kretanje proizvoda do krajnjeg korisnika.. Maloprodaja odnosno kvalitetna ponuda i prodaja kroz odgovarajući kanal distribucije ubrzavaju cjelokupne procese u lancu opskrbe odabranog poduzeća.

Obzirom na navedeno, u ovom radu analizirani su čimbenici koji utječu na probleme nedostataka kapaciteta skladišnih prostora i poslovanje kroz maloprodaju manjeg trgovačkog lanca na regionalnom primjeru.

1.2. Znanstvena hipoteza

Na temelju definiranih problema, u radu su postavljene dvije hipoteze:

1. Kako i koliko na uspješno poslovanje trgovina utječe optimalno upravljanje kapacitetima skladišta u maloprodajnom lancu opskrbe?

2. U slučaju potrebe za povećanjem asortimana robe u skladištu može li se i kako prekapacitiranost skladišta riješiti definiranjem novih logističkih procesa?

1.3.Svrha i cilj istraživanja

Svrha ovog istraživanja je maksimalno iskorištavanje postojećih skladišnih kapaciteta odabranog poduzeća i rješavanje njihovih problema sa velikim i širokim asortimanom robe koja zahtjeva različitu vrstu skladištenja i potražnju u maloprodajnim objektima.

1.4. Metode istraživanja

U izradi diplomskog rada korišteni su teorijski i istraživački dio gdje su korištene sljedeće znanstvene metode:

- ✓ Metoda deskripcije,
- ✓ Metoda induktivna,
- ✓ Metoda deduktivna,
- ✓ Metoda analize,
- ✓ Metoda sinteze,
- ✓ Metoda kompilacije,
- ✓ Metoda anketiranja i intervjuiranja,
- ✓ Statistička metoda i
- ✓ Grafička metoda.

1.5. Struktura rada

Diplomski rad sa uvodnim sadržajem ima još pet poglavlja. U uvodnom dijelu razrađen je problem i predmet istraživanja, postavljena znanstvena radna hipoteza, svrha i cilj rada i istraživanja te znanstvene metode koje su korištene prilikom izrade ovog rada.

U drugom poglavlju prikazan je lanac opskrbe kroz kratak pregled povijesnog razvoja, temeljno, pojmovno, prikazom, upravljanjem, karakterističnim procesima, ključnim sudionicima, strategijama nabave te stvaranju komparativnih prednosti.

Treće poglavlje razrađuje maloprodaju/trgovinu kroz kratak pregled povijesnog razvoja i samog razvoja u gospodarstvu, opisan je pojam i definicija maloprodaje, prikaz i objašnjenje distributivnih kanala prema vrsti potrošnje te odnosi unutar lanca maloprodajnog lanca opskrbe.

U četvrtom poglavlju prikazuje se uloga skladišta u lancu opskrbe usporedbom skladišta sa distributivnim centrima, razlog postojanja skladišta, uloga, pojam i zadaci skladišne službe te vrste skladišta.

U petom poglavlju obuhvaća istraživački dio, koji je podijeljen u pet cjeline. Prva cjelina se odnosi na istraživanje o skladišnim kapacitetima, druga je opis o predmetu istraživanja i njegovom stanju maloprodaje, treća cjelina je prikaz analize dobivenih rezultata istraživanjem i anketiranjem, četvrta je razrađen zaključak analize dobivenih rezultata posljednja peta cjelina odnosi se na prijedlog promjena za poboljšanje.

Zaključak je prikazan u šestom poglavlju koji se sastoji od jasnog prikaza relevantnih spoznaja, činjenica i stavova stečenih kroz teorijski i istraživački dio rada.

2. Lanac opskrbe

Potrebe i novi trendovi današnjice te smanjenje troškova u suvremenim gospodarskim sustavima postavili su uvjete poslovanja u poduzećima i tvrtkama. U pravcu razvoje tehnologije i proizvodnje postiže se manje. Zbog toga sve veći utjecaj i značaj ima lanac opskrbe radi svoje logistike i optimizacije.

Kako je već definirano, proces zahtjeva pretvorbe materijala i sirovina u gotov proizvod odnosno rezultat. Lanac vrijednosti može se prikazati kroz mrežu objekata i niza funkcija u cjelini što prikazuje lanac opskrbe. LO obuhvaća složenu mrežu logističkih aktivnosti kojim se proizvod oblikuje od početnog do krajnjeg stanja odnosno distribucije. Najjednostavnije se može prikazati upravljanjem nabave sirovina, proizvodnja u finalni proizvod te distribuciju i prodaju do krajnjeg korisnika odnosno potrošača.

2.1. Kratak pregled povijesnog razvoja upravljanja logistikom

Logistika se pojavljuje u dubokoj povijesti te se je razvijala paralelno s razvojem civilizacije. Logistika se može prikazati kao dominantno nastala za vojne potrebe i pohode za podršku vojske na položajima.

Rast logističkih potreba vojske ovisio je o razvoju (Drljača, 2018.):

- ✓ Organizacije logistike,
- ✓ Postupaka,
- ✓ Vođenja i zapovijedanja logistikom,
- ✓ Odgovornošću i
- ✓ Stvaranju rezultata.

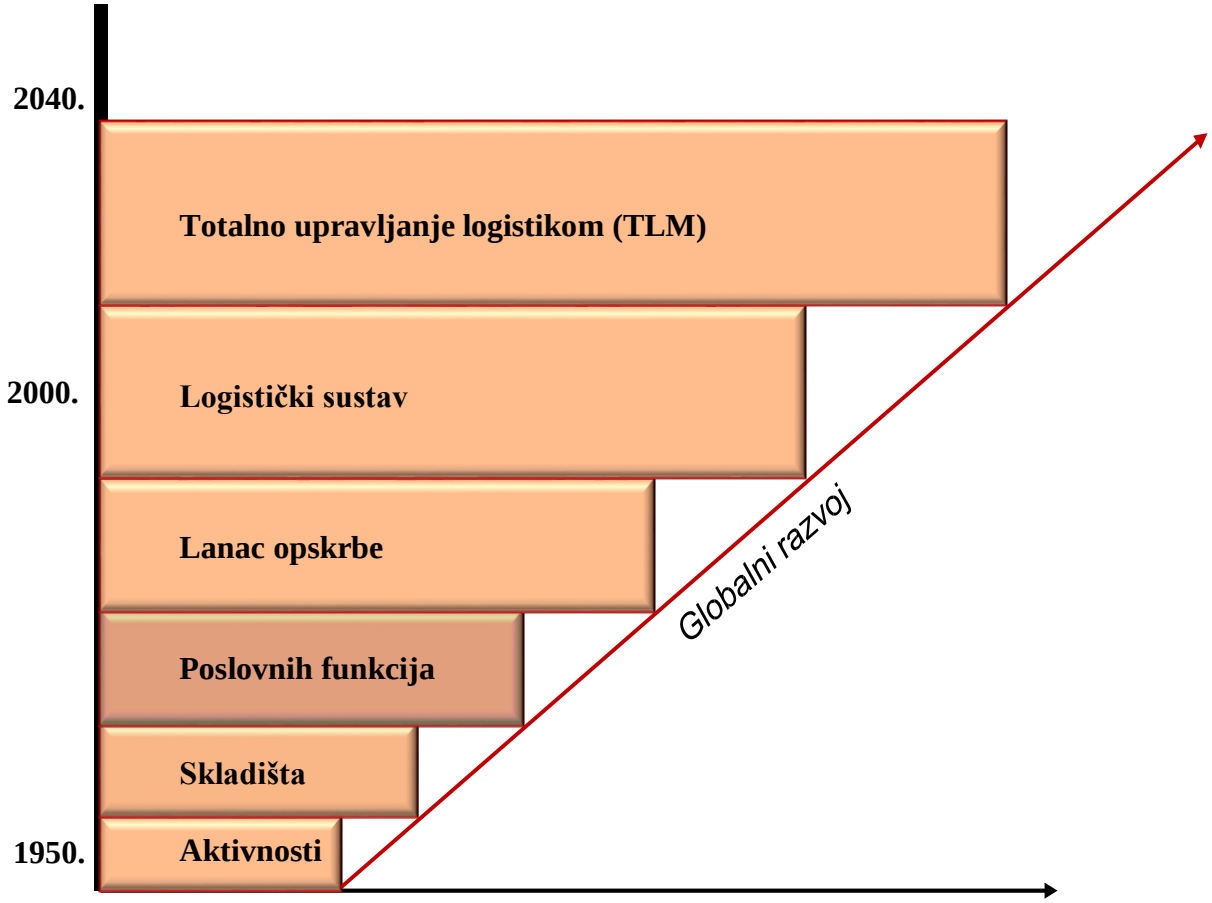
Leon VI. Mudri ili Lav VI (886.-912.), prvi koji formulira definiciju vojne logistike, koja se i danas proučava te se naziva „Leonska“. Antoine – Henri, barun Jomini (1779.-1869.). osnivač ruske vojne akademije koji doprinosi ustroju i djelovanju opskrbe vojske kao mjerilu razvoja borbene sposobnosti vojske.

Logistika označava vrstu transporta, opskrbe položaj smještenih vojnih postrojbi te definira logistiku kao umjetnost upravljanja pravaca materijalnih i robnih dobara od dobavljača do korisnika. Tajna logistike može se prikazati kao važnost da se korisnik nikada ne izgubi iz vida. Pobijediti znači voditi o ključnim ulogama i uspješnosti logistike bez koje pobjeda u „ratu“ nije moguća.

„Vojska maršira na svojim stomacima“ Napoleon

Svrha logistike može se prikazati kao stalno procesuiranje i usavršavanje protoka dobara kroz sustav organizacije.

Slika 1. Dinamika razvoja sustava upravljanja logistikom



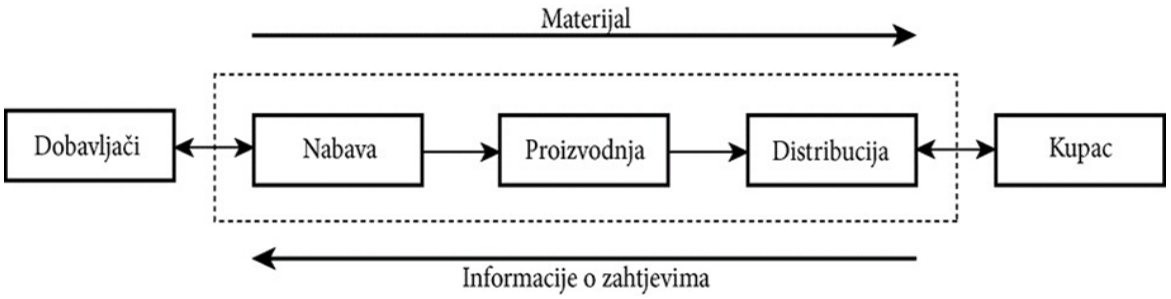
Izvor: Drljača, 2018.

Na slici se vidi da oko 80-ih logistika se može prikazati kao uslužna djelatnost koja se bavi tijekom materijalno robnih dobara (transport, skladištenje), oko 90-ih godina logistika kao tradicionalni LO koji se odnosi na tijek različitih funkcija i područja organizacije. Oko 2000-te logistika se bazira na procesima u okviru organizacije u procesu stvaranja vrijednosti. Nakon 2000 logistika kao organizacija prelazi svoje okvire i granice upravljanja.

2.2. Logistički lanac kao temeljni pojam

Logistički lanac kao skup i temeljni pojam je niz međusobnih interesa povezanih karika, odnosno partnerskih odnosa i aktivnosti svih sudionika koji omogućavaju opravdane procese u cilju proizvodnje logističkog proizvoda (Zelenika, Pupavac, 2008.).

Slika 2. Logistički lanac



Izvor: Izvor: Petar, Matajčić, 2018.

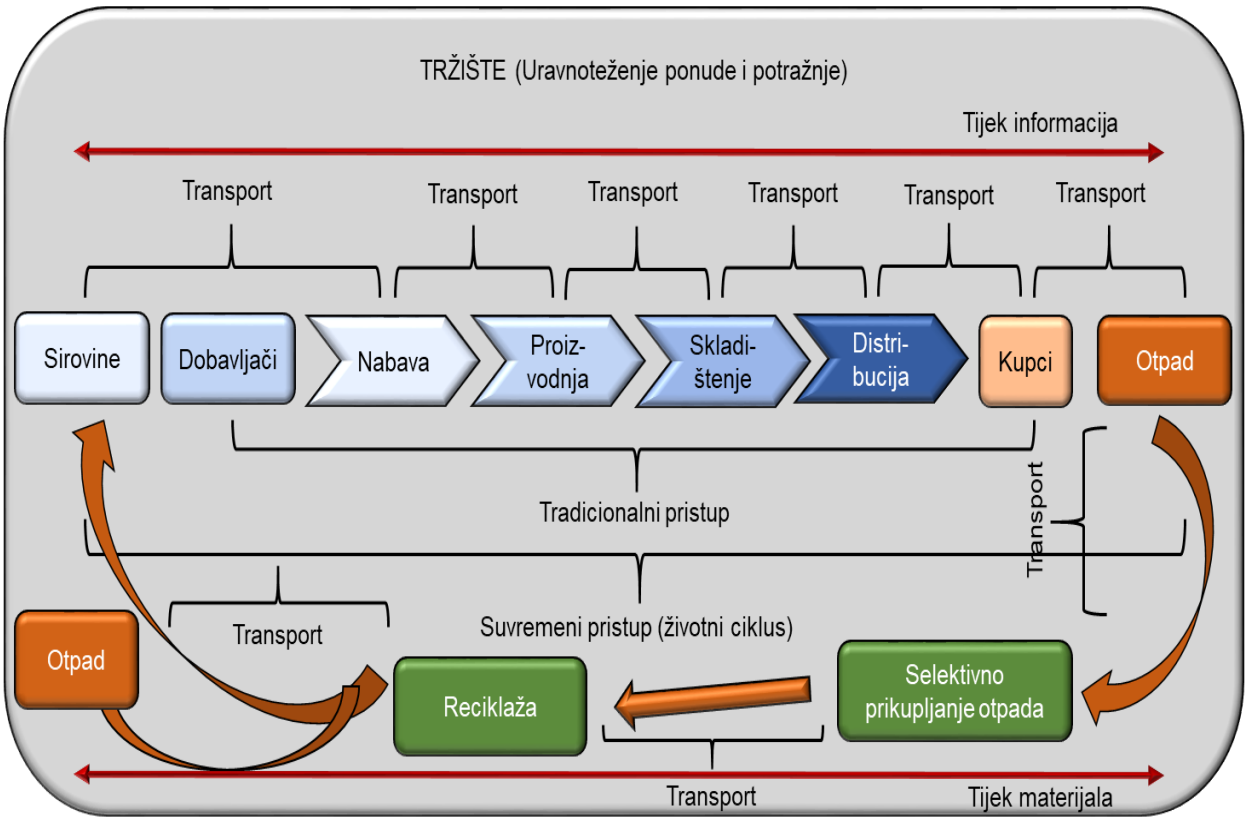
Logistički lanac ima ulogu zadovoljenja potreba kupaca kroz koordinaciju protoka materijala i informacija do krajnjeg tržišta i dobavljača.

2.3. Prikaz lanca opskrbe (LO)

LO čini protok robnih dobara, usluga i informacija od dobavljača, vezom transporta, proizvođača, distributera, maloprodaje do krajnjeg potrošača odnosno kupca.

LO je kompleksan sustav povezan od dobavljača, proizvođača, distributera proizvoda i usluga u pravim količinama, na pravom mjestu i pravo vrijeme, sa glavnim ciljem da se uravnoteži ponuda i potražnja te dobivanja rezultata svih sudionika u procesima (Drljača, 2017.).

Slika 3. Lanac opskrbe i uloga transporta



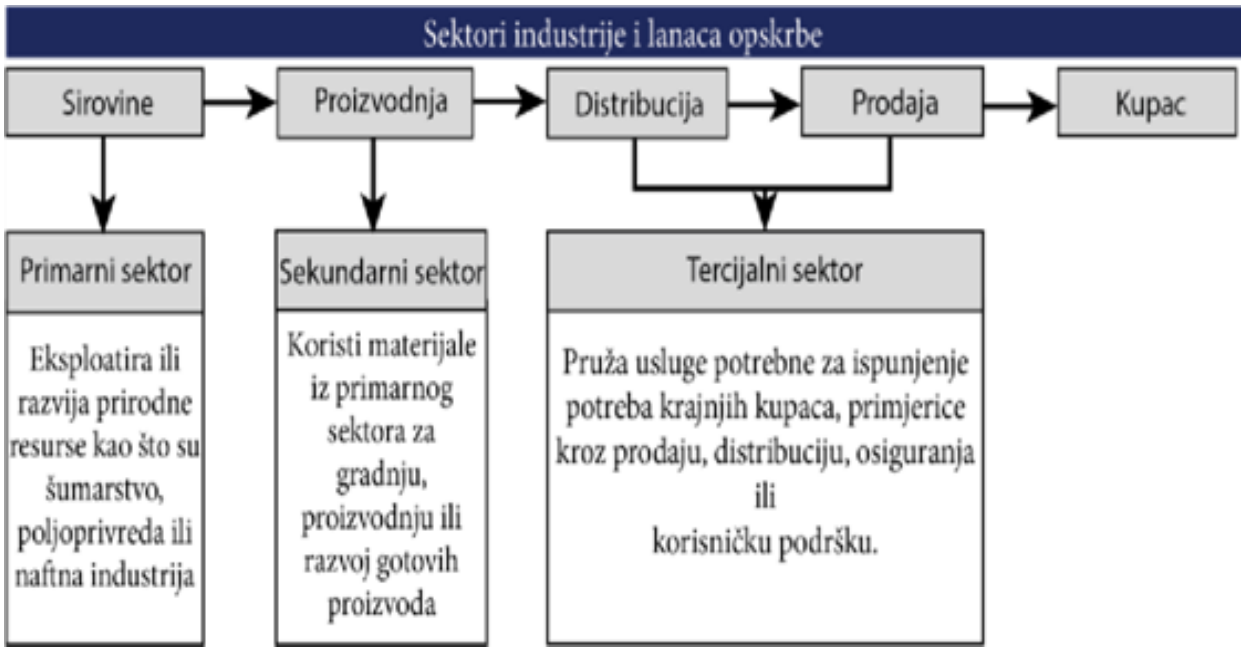
Izvor: Drljača, 2017.

Na slici se vidi LO koji je prisutan na tržištu djelujući ponudom i potražnjom vezan je „krvotokom“ informacijama koje povezuju sve sudionike u LO. Potrebno je spomenuti da vrlo važnu ulogu ima transport koji omogućuje svoje uslužnosti za poboljšanje procesa rada sudionika u lancu opskrbe.

U prijašnjim godinama kada se nije znalo za prednosti menadžmenta LO djelovao je na tradicionalan način tako da nije postojala povratna veza selektivnog prikupljenog nastalog otpada iskorištenog proizvoda ali zato u današnje vrijeme postoji da se otpad (otpad nije smeće) reciklira se u sirovinu koja služi za ponovnu sirovinu za proizvodnju robnih dobara te se takav način naziva Suvremeni pristup (životni ciklus) u LO. Na slici vidimo važnost transporta u LO.

LO može se prikazati kao objedinjenje mnogobrojnih sudionika sa zajedničkim ciljem stvaranja finalnog proizvoda te viška vrijednosti u financijskom obliku što pridonosi generiranju zarade odnosno dodane vrijednosti (Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018.).

Slika 4. Sektori industrije i lanca opskrbe



Izvor: Petar, Matajčić, 2018.

Slika 3. prikazuje sektore industrije kroz LO sa svim potrebnim materijalima odnosno sirovina koje se transformiraju kroz proizvodnju distribucijom i prodajom do krajnjeg potrošača.

2.4. Upravljanje lancem opskrbe (ULO)

Svi sudionici u lancu oslanjaju se jedan na drugoga budući da rade u cilju stvaranja proizvoda do finalnog proizvoda. Pogreške se moraju što više eliminirati jer utječe na ukupni rezultat poslovanja povezanosti u lancu (Bloomberg, LeMay, Hanna, 2006.).

Lanac se može prikazati sa svojim povezanima karikama. Njegova čvrstoća ovisi o čvrstoći svake karike pa se tako može reći da nijedan lanac nije čvršći od svoje najslabije karike.

Savjet profesionalaca za upravljanjem lancem opskrbe (eng. Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP) definira lanac opskrbe kao sučelje materijala i informacija u logističkom procesu koji započinje nabavkom osnovne sirovine i završava isporukom gotovog proizvoda krajnjem korisniku, pri čemu svi dobavljači, pružatelji usluga i korisnici čine karike lanca dobavljača (Crkvenčić, Buntak, krpan 2018:9)

SCM u načelu suvremenog poslovanja stvara dodanu vrijednost i novac zato je vrlo važno prikazati potrošača koji se odluči kupiti proizvod i stvoriti ukupno zadovoljstvo uspješno postignutog rezultata svih sudionika u lancu.

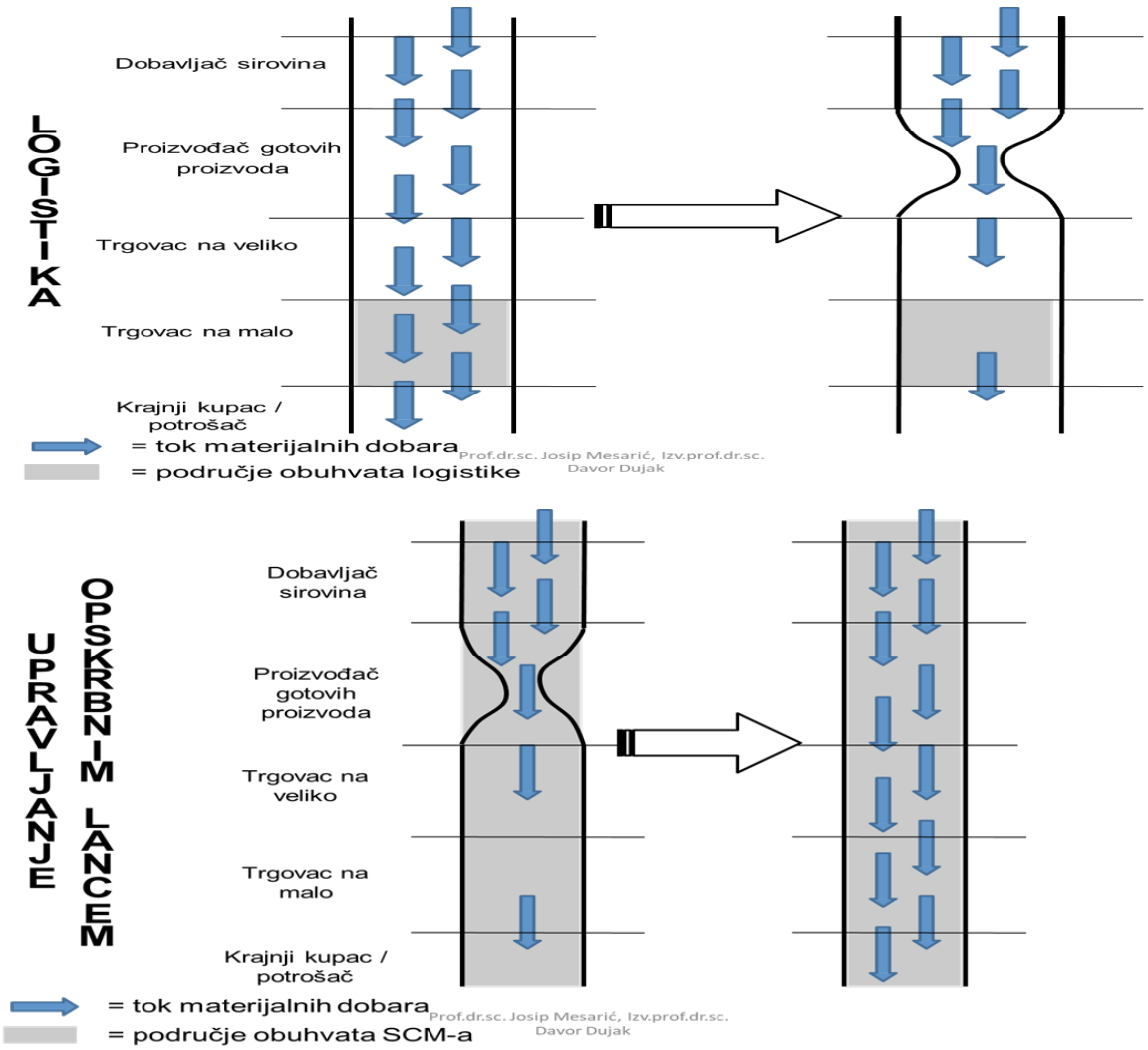
Elementi opskrbnog lanca kao rješenje stabilnosti i održivosti tijekom dužeg vremena od nabave sirovina, dobavljača, proizvodnje te distribucije i prodaje do krajnjeg potrošača sa konačnim profitom od poslovanja. SCM se ne bavi samo troškovima nego analizira i razvija proizvode te dodanu ekonomsku vrijednost.

2.5. Razlika odnosa logistike i upravljanja lancem opskrbe (ULO)

Razlika logistike i upravljanja lancem opskrbe (Petar, Matajčić, 2018.):

- ✓ ULO odnosi se na tokove kroz cijeli lanac sudionika,
- ✓ Stvoreni problem bilo kojeg sudionika u lancu postaje problem cijelog lanca SCM (eng. Supply Chain Management) obuhvaća organizaciju logistike ali i funkcije marketinga, razvoja i stvaranja novih proizvoda, novčanih tokova, usluge potrošačima odnosno korisnicima,
- ✓ Fokus promatranja tokova materijala i informacija prebacuje se sa jedne organizacije na cijeli LO kao cjelinu,
- ✓ LO se sagledava kao pojedinačni subjekt kao cjelina a ne kao pojedinačno na sudionike kao što su proizvodnja, skladištenje, prodaja, distribuciji i
- ✓ Za uspješnost poslovanja subjekta ključno je da svi sudionici funkcioniraju zajedno.

Slika 5. Razlika logistike i upravljanja lancem opskrbe



Izvor: Prilagodio autor prema Mesarić, Dujak 2016.

Slika prikazuje razliku odnosa logistike i upravljanja lancem opskrbe (ULO) u području kontrole tokova (prema naprijed i obrnuto), skladištenje materijalnih dobara, usluga i povezanog kruga informacija između početka i kraja stvaranja vrijednosti rezultata odnosno proizvoda do krajnjih potrošača i zadovoljnih zahtjeva.

2.6. Upravljanje lancima opskrbe primjenom 4R metode

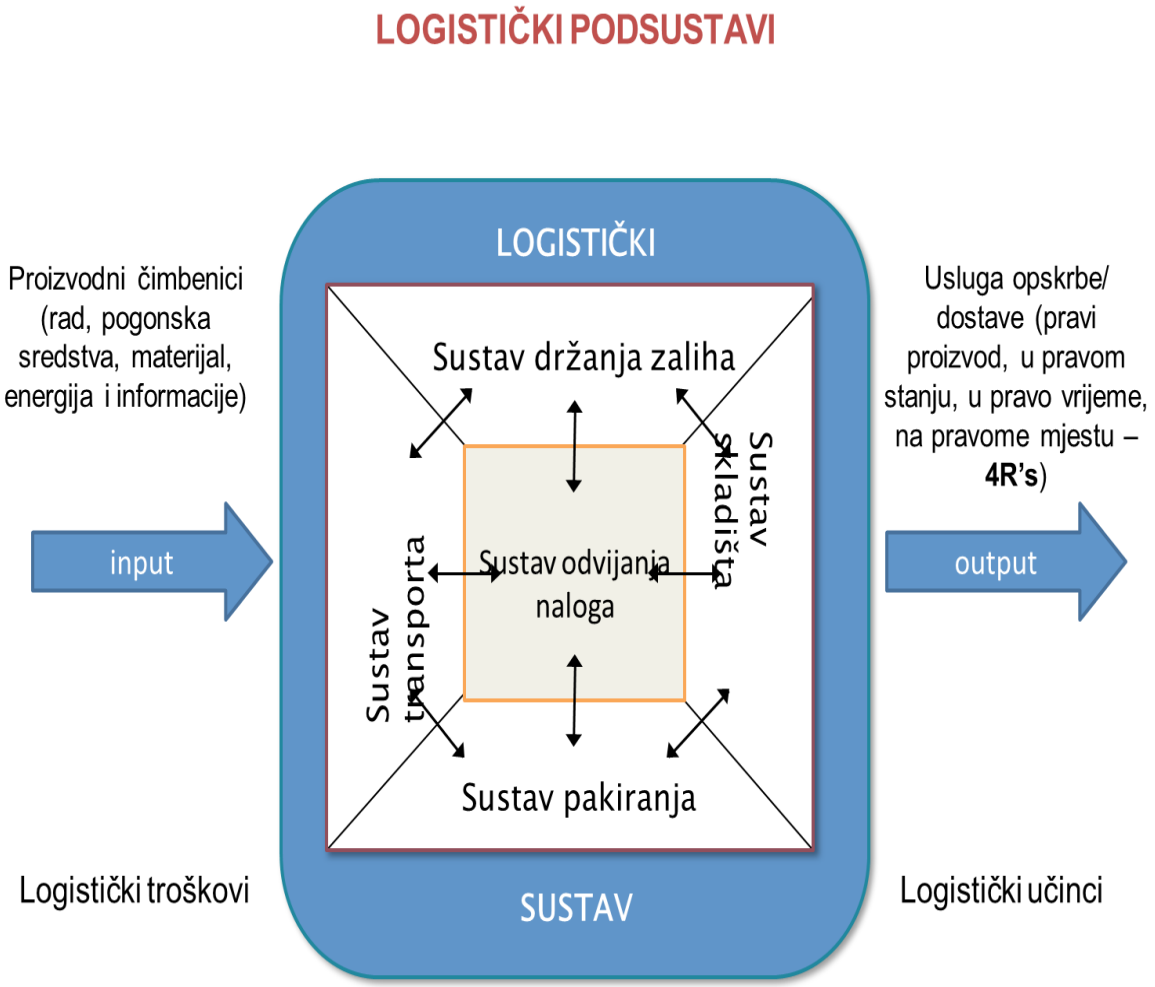
Svrha logistike je stalno usavršavanje protoka dobara i informacija kroz sustav poduzeća odnosno organizacijskog sustava. Stvara se važnost logističkog naloga ili zahtijeva a sastoji se u tome da se stavi na raspolaganje (Petar, Matajić 2018.):

- ✓ Prava količina,
- ✓ Pravih objekata (resursi),
- ✓ Na pravom mjestu (sustav),

- ✓ U pravom trenutku,
- ✓ U pravoj kvaliteti i
- ✓ Uz prave troškove.

Takvim načinom obrade zahtijeva ili naloga u procesu važno je postići „4R“ metodu (proizvod, stanje, vrijeme, mjesto).

Slika 6. Funkcijsko razgraničenje logističkog sustava



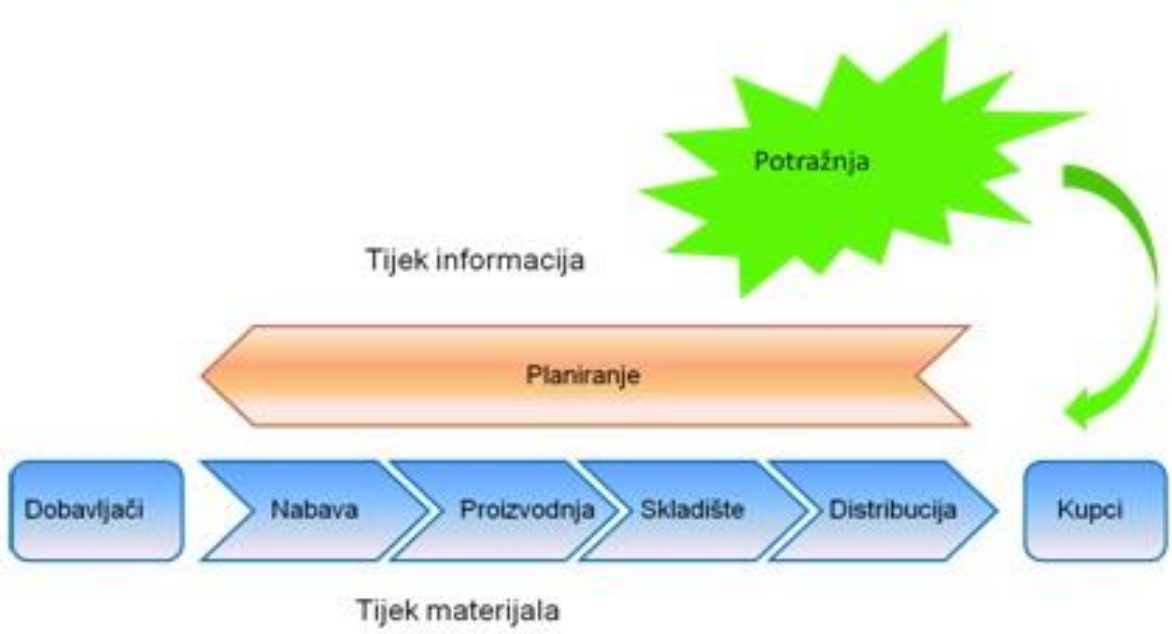
Izvor: Mesarić, Dujak, 2016.

Proces se može prikazati zahtjevom sa potrebnim resursima, normiranih pravila i zakonima u cilju stvaranja rezultata konačnog proizvoda.

2.7. Karakteristike i procesi u lancu opskrbe (LO)

Osnovno obilježje procesa LO je ponuda i potražnja određena vremenskim intervalom sa informacijama od početka planiranja i izvršenja s obzirom na potražnju kupaca. Procesi koji se javljaju u tom vremenskom slijedu su „pull“ (eng.guraj) i „push“(eng.potegni) procesi odnosno strategija planiranja guranja i povlačenja.

Slika 7. Karakteristični procesi u lancu opskrbe



Izvor: https://profitiraj.hr/wp-content/uploads/154.jpg

Slika prikazuje procese u vremenskom periodu i tijeka informacija kroz LO i što veću realizaciju te udovoljenje zahtjeva kupaca kroz njihovu potražnju na zadovoljstvo svih sudionika u LO.

Glavni Elementi LO su (Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018.):

a) Kupci – određuju proizvod i uslugu koje žele,
b) Predviđanje – količina i vrijeme narudžbi,
c) Dizajn – veza između kupaca i njihovih želja kroz planiranje proizvodnje i vremenom stavljanja proizvoda na tržište,
d) Planiranje kapaciteta – ponuda i potražnja opskrbe,
e) Procesuiranje – kontrola kvalitete i planiranje rasporeda poslova,
f) Zalihe – zadovoljenje potražnje paralelno kontrolirano upravljanjem troškovima držanja zaliha ,
g) Nabava – evaluacija odnosno odabir kriterija dobavljača ,
h) Dobavljači – praćenje kvalitete suradnje i
i) Lokacija – određivanje lokacije.

Karakteristični procesi u LO su nabavni procesi (odabir dobavljača, eng. Economic Order Quality – EOQ), skladištenje materijalnih dobara (broj i razmještaj skladišta, optički kod, eng.Radio-Frequency Identification – RFID), distribucija, Cross docking, transport, outsourcing u distribuciji) te analiza i planiranje u okviru LO (izvještaji procjene asortimana, prodaje, planovi prodaje, planiranje proizvodnje i nabave).

Primjena kvalitetnog ULO neophodno je za optimizaciju razinu troškova sudionika u LO te stvaranje većeg prihoda koji je moguće ostvariti da svi sudionici sudjeluju. Karakteristični procesi mogu se svrstati u četiri važna procesa (Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018.):

1. Logistika nabave,
2. Skladištenje,
3. Upravljanje zalihama,
4. Dorada robe i
5. Transport.

2.7.1. Logistika nabave

Nabavom traženih sirovina, materijala odnosno tražene robe u odgovarajućim količinama i kvaliteti, koju proizvodnja treba za ostvarivanje ciljeva uz maksimalnu optimizaciju (skladištenje, transport, manipulacija robnih dobara itd.) bavi se logistika nabave. Logistika nabave koordinira i prati stanje robe na tržištu u sudjeluje u procesima same nabave do proizvodnje odnosno prodaje. Glavni cilj je opskrba kompanije pravim materijalima na pravom mjestu u pravo vrijeme sa što većom ekonomičnošću. Potrebno je raditi analizu troškova i koristi (eng.Cost Benefit). Organizacija u suvremenim uvjetima poslovanja mora ostati konkurentna na način da kontinuirano prati naloge, narudžbe do same isporuke i utječe na skraćivanje vremena procesa distribucije a to mora biti popraćeno odgovarajućim informacijskim sustavima praćenja aktivnosti (Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018.).

2.7.2. Skladištenje

„Točka ili čvor u logističkoj mreži u kojoj se roba privremeno zadržava naziva se skladište“ (Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018:26).

Skladištenje robe je jedan od procesa čuvanja, manipulacije i distributivnom, proizvodnom i prodajnom procesu. Tijekom skladištenja mogu se pojaviti razni oblici šteta. Uzroci gubitaka mogu biti izazvani vrstom, kvalitetom te sastavom robe u skladištu, klimatskim uvjetima i drugim utjecajima ako što je ljudski faktor zbog nesavjesnog odnosa prema skladištenoj robi i nesavjesnog skladišnog poslovanja. Eliminacijom takve vrste upravljanja možemo smanjiti štetu i gubitke.

Skladište je centar logistike te je vrlo važno voditi računa o zalihama zbog optimizacije proizvodnje i zadovoljstva opskrbe kupaca (Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018.).

2.7.3. Upravljanje zalihama

Sustav držanja zaliha može se nazvati i prikazati kao menadžment zaliha , odnosno sustav upravljanja zaliha. Upravljanje zalihama može se reći da je jedan od najbitnijih logističkih aktivnosti. Mnoge kompanije se susreću sa problemima zaliha te se moraju baviti optimizacijom upravljanja zalihama zbog nepredvidivosti potražnje, dužeg vremena isporučivanja robe, nefleksibilni proces nabave, velik broj artikla odnosno asortimana odnosno kratko vrijeme potražnje za robu na zalihama. Najvažniji i najbitniji cilj logističkog sustava je smanjivanje troškova cijelog sustava. Ako se razmatra distribucijski sustav u kojem skladište ima funkciju opsluživanja niza korisnika, tada su zalihe u cijelom LO te ih je potrebno kontrolirati. Koncept udruživanja rizika (eng.risk pooling) može se postići smanjenje zaliha bez smanjenja raspoloživosti robe. Učinkovitost upravljanja zaliha optimalnim planiranjem potrebnih količina zaliha pomoću računalne tehnologije, metode prognoziranja te analize i planiranja ponude i potražnje na tržištu. Potrebno je uzeti u obzir edukaciju zaposlenika o važnosti i potrebi držanja i stvaranja optimalnih količina zaliha, informiranost o položaju transportnih sredstava, roba i ljudi kroz logistički sustav vodeći brigu o troškovima (Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018.).

Sustave planiranja i kontrole zaliha dijele se na tri ključna procesa (Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018.):

a) Tradicionalni sustav,
b) Planiranje i kontrola zaliha ovisno o potražnji tržišta i
c) Proizvodnja bez zaliha – JIT.

Tradicionalni sustav planiranja može se prikazati kada na određenoj razini stanja zaliha vrši punjenje zaliha a to znači da se naručivanje zaliha može vršiti periodično , odnosno kad zalihe padaju potrošnjom unaprijed se definira razina nabave određene fiksne količine. Popunjavanja se može vršiti u točno određenom vremenskom intervalu, narudžbom količine koja nedostaje i to do određene granične vrijednosti.

Kada nam je poznat plan proizvodnje odnosno prodaje mogu se definirati i troškovi materijala sirovine za neki od proizvoda.

Organizacija može planirati bez zaliha, odnosno provesti načelo JIT kad je LO učinkovit dobro povezan komunikacijom, partnerskim odnosima neophodno je da pretpostavka poslovanja važna za sve sudionike u LO.

2.7.4. Dorada robe

Jedna od temeljnih uloga skladištenja u distribucijskim centrima. Najjednostavniji oblik je pakiranje i prepakiranje odnosno umotavanje robe u odgovarajuću ambalažu radi zaštite od različitih vanjskih utjecaja. Logistički cilj je da roba do krajnjeg kupca dođe u ispravnom stanju.

2.7.5. Transport

Transport je jedan od najbitnijih elemenata logističkog sustava. To je djelatnost koja pomoću prometne suprastrukture i infrastrukture omogućava prometnu uslugu. Prijevoz roba, ljudi, energije od točke a do točke b transport se mora baviti rješenjima za savladavanje prostornog i vremenskog utjecaja te udaljenosti. Transport najčešće obuhvaća prijevoz robnih dobara i različitih materijala te sa prekrcajem, utovarom, istovarom, sortiranjem. Dijelimo ga na unutarnji i vanjski. Potrebe trebaju biti zadovoljene u što kraćem vremenskom intervalu, pazeći na nepotrebne troškove a najvažnije da su potrebe zahtjeva krajnjeg korisnika odnosno kupaca. Unutarnji transport bavi se dovozom sirovina, gotovih i polugotovih proizvoda te je prijevoz primarna djelatnost (Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018.).

2.7.6. Vrijeme isporuke robe

Vrijeme od primitka narudžbe pa sve do isporuke robe može se prikazati kao kritično vrijeme. U današnje vrijeme odnosno trendovima isporuke kratko vrijeme JIT jedan su od ključnih načina za stvaranje komparativnih prednosti (Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018.).

Glavne komponente ciklusa naručivanja su (Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018.):

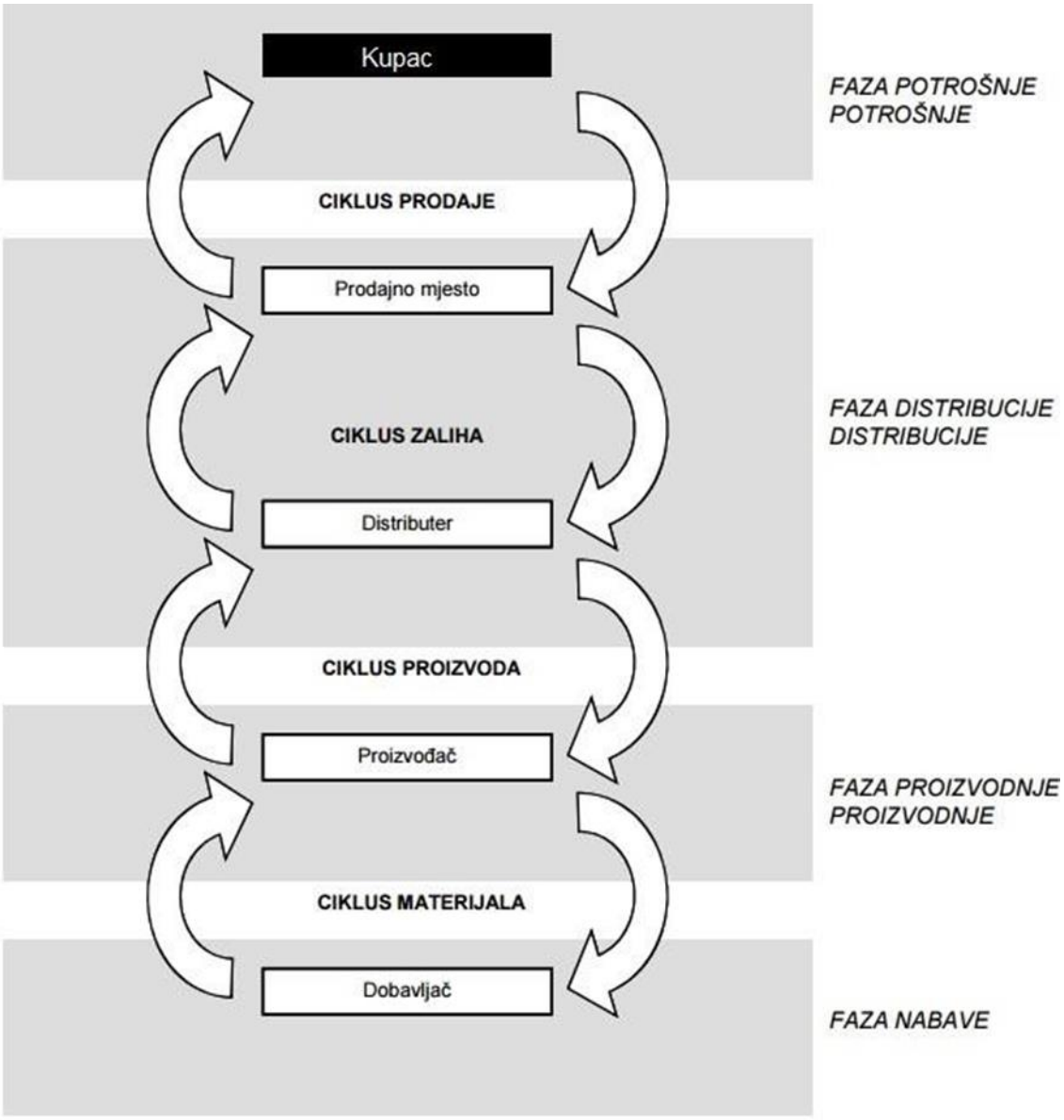
1. Informacija i komunikacija narudžbe,
2. Zaprimanje narudžbe,
3. Proces komisioniranja odnosno skupljanje robe sa narudžbe,
4. Transport i prijevoz i
5. Isporuka robe.

Svaka od navedenih komponenti traži određeno vrijeme te je vrlo važno uzeti u obzir valjanost procesa za ukupno vrijeme isporuke i ispunjenje svake aktivnosti.

2.8. Ključni dionici u LO sa karakterističnim fazama, ciklusima i tokovima

Za LO i njegovo funkcioniranje odnosno stvaranje usluge koja stvara dodanu vrijednost LO treba razumjeti kao sustav koji omogućava potrebe zadovoljenja kupaca (potrošača). Sustav OL u okviru djelovanja uključuje niz subjekata, kao što su kupci, dobavljači sirovina i repromaterijala, proizvođači finalnog proizvoda, distributeri (veletrgovci), maloprodajni trgovci, logistički operateri i prijevoznici. Ta sinergija djelovanja obuhvaća odvijanje tokova robe, informacija, financijskih tokova između i unutar pojedinih faza LO (Horvat, 2017.).

Slika 8. Funkcionalni ciklusi lanca opskrbe



Izvor: Smolković, 2017.

LO može se prikazati ovisno o tehnološkim procesima proizvodnje i prodaje, razliku u vrsti proizvoda odnosno usluge, u svakom LO ne moraju nužno sudjelovati svi subjekti, već se više faza LO može u cijelosti ili djelomično nalaziti kod istog subjekta.

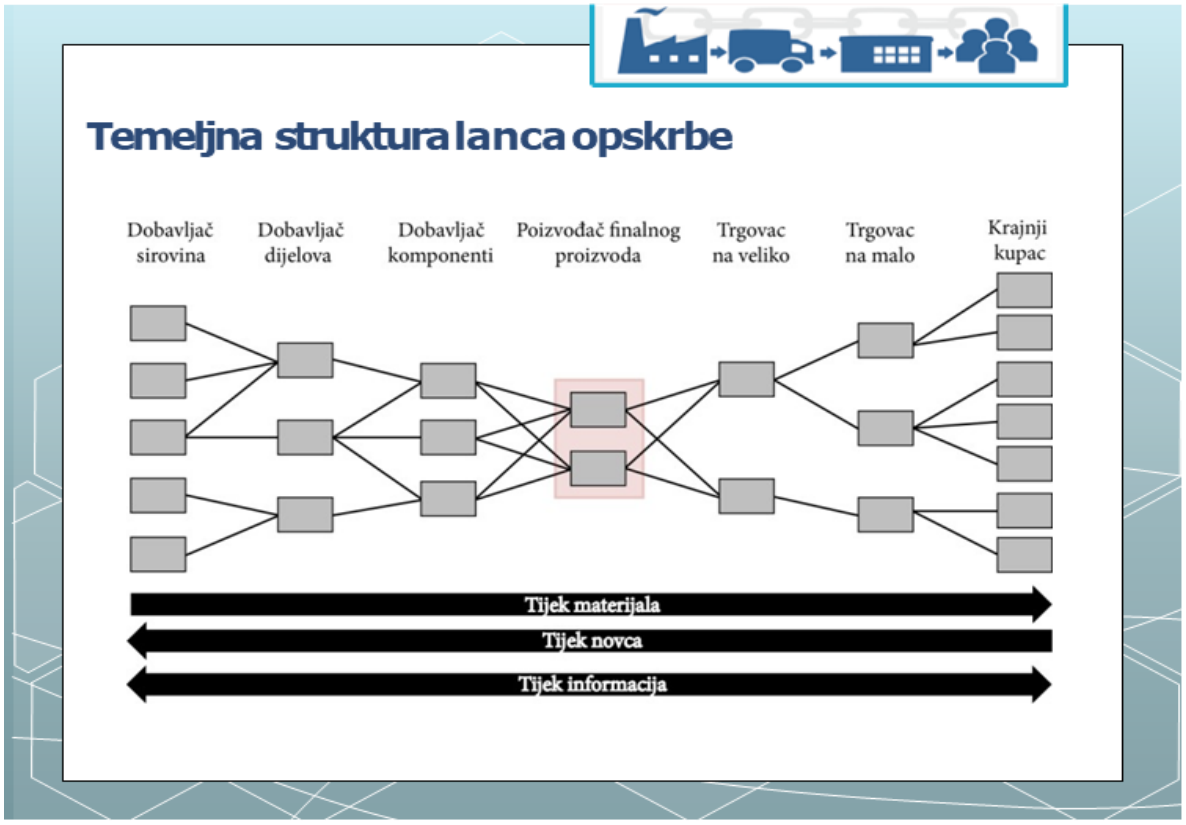
Faze i nositelji funkcija po pojedinim fazama strukturirano je na (Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018.):

1. **Faza nabave** – uključuje dobavljače sirovina, komponenata i repromaterijala,
2. **Faza proizvodnje** - proizvođači finalnih proizvoda,
3. **Faza distribucije** – veleprodaja, maloprodaja, logistički operateri, prijevoznici te drugi subjekti koji zajednički čine distribucijsku mrežu,
4. **Faza potrošnje** – kupac (potrošač) odnosno korisnik usluge i
5. **Faza povrata** – kupci, korisnici usluga, veleprodajni i maloprodajni trgovci, logistički operateri.

Funkcionalni ciklusi opskrbnog lanca (Horvat, 2017.):

1. **Ciklus prodaje** – veza između faze potrošnje i distribucije (prodajno mjesto – kupac), ciklus završava kada kupac odabere i preuzme predmet odabira robe,
2. **Ciklus zaliha** – odvija se unutar faze distribucije (prodajno mjesto – distributer). Kada zaliha određenog proizvoda dođe do minimuma zalihe u cilju zadovoljenja buduće potražnje, prodajno mjesto naručuje preko distributera željenu narudžbu za ispunjenje i nadopunu zaliha na prodajnom mjestu,
3. **Ciklus proizvoda** – predstavlja vezu između faze distribucije i proizvodnje (distributer – proizvođač). Prikazuje se u generiranju tokova roba, informacija i financijskih sredstava. Distributer odnosno prodajno mjesto preko prodajnog predstavnika ili sam proizvođač u očekivanju narudžbe zbog smanjene zalihe traži nadopunjavanje narudžbom u cilju zadovoljenja potreba i
4. **Ciklus materijala** – nalazi se između faze proizvodnje i faze nabave (proizvođač – dobavljač), opskrba proizvodnih pogona neophodnim repromaterijalom i sirovinama. Ciklus materijala započinje kada proizvodnja zatraži narudžbu prema dobavljaču padom zalihe gotove robe ispod određenog minimuma a završava kada proizvođač zaprimi naručenu količinu robe.

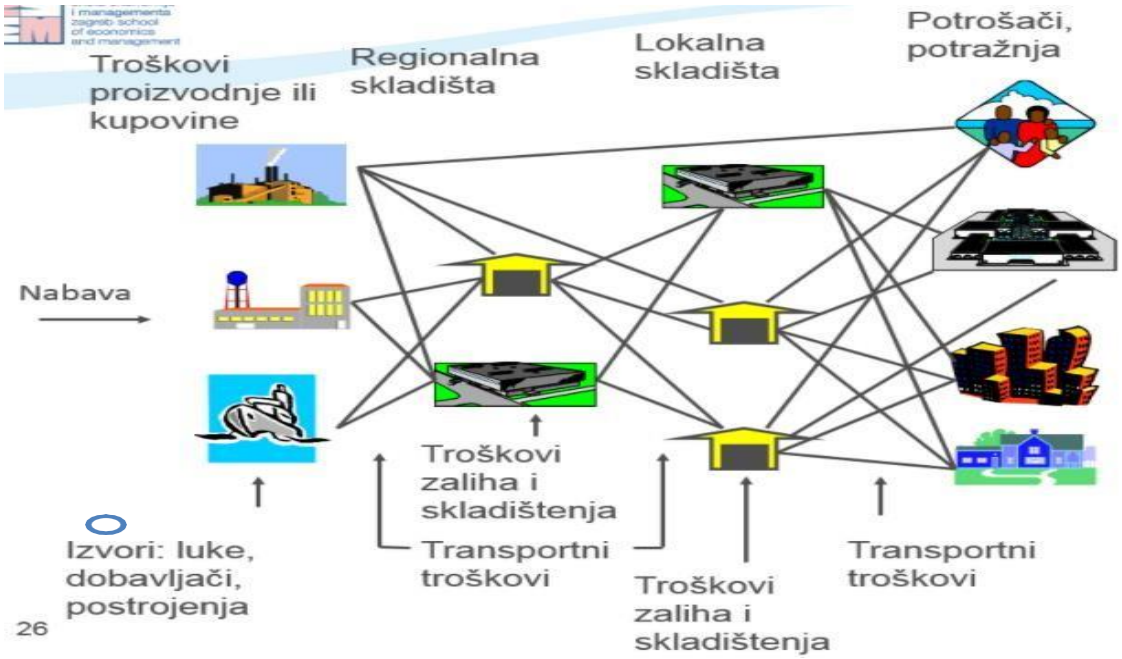
Slika 9. Temeljna struktura lanca opskrbe



Izvor: Petar, Matajčić, 2018.

U današnje vrijeme LO može se sagledavati kao cjelokupni sustav neovisnih organizacija koje su međusobno povezana preko finalnog proizvoda i zajedničkih usluga ili odvojenih koji stvaraju dodanu vrijednost proizvoda na zadovoljenje krajnjeg kupca (potrošača).

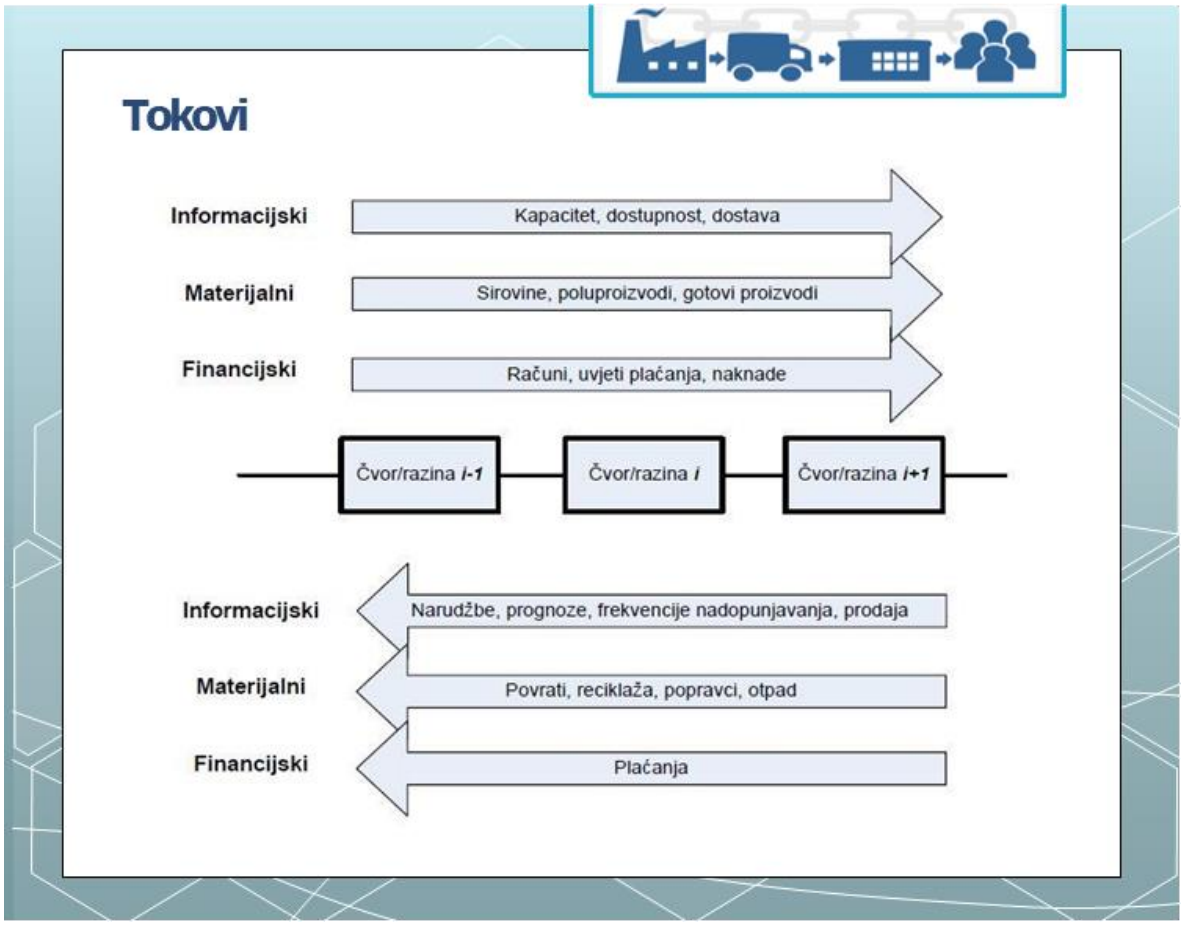
Slika 10. Sustav opskrbnog lanca



Izvor: Horvat, 2017.

Slika prikazuje troškove kod stvaranja proizvoda i cilj LO da poveća ukupnu stvorenu vrijednost finalnog proizvoda. Financijski tok je vrlo važan faktor jer kupac kupnjom proizvoda stvara prihod LO. Ostali financijski tokovi predstavljaju razmjenu između sredstava ostalih subjekata u lancu. Resursi utrošeni u ciklus proizvodnje i distribucije predstavlja trošak LO. Uspješnost OL u komercijalnom smislu predstavlja profitabilnost, odnosno razlika između prihoda dobivenih od prodaje i stvorenih ukupnih troškova u LO (Smolković, 2017.).

Slika 11: Tokovi u lancu opskrbe



Izvor: Petar, Matajčić, 2018.

LO može se prikazati i usporediti sa ljudskom tijelom koje ima organe od kojih svaki ima funkciju obavljanja što se može usporediti sa sudionicima LO. Svakako da bi organi u ljudskom tijelu međusobno funkcionirali povezani su krvotokom putevima žila i živcima. Usporedba može biti ista kao i sa sudionicima LO koji su povezani sa funkcionalnim tokovima a to su (Smolković, 2017.):

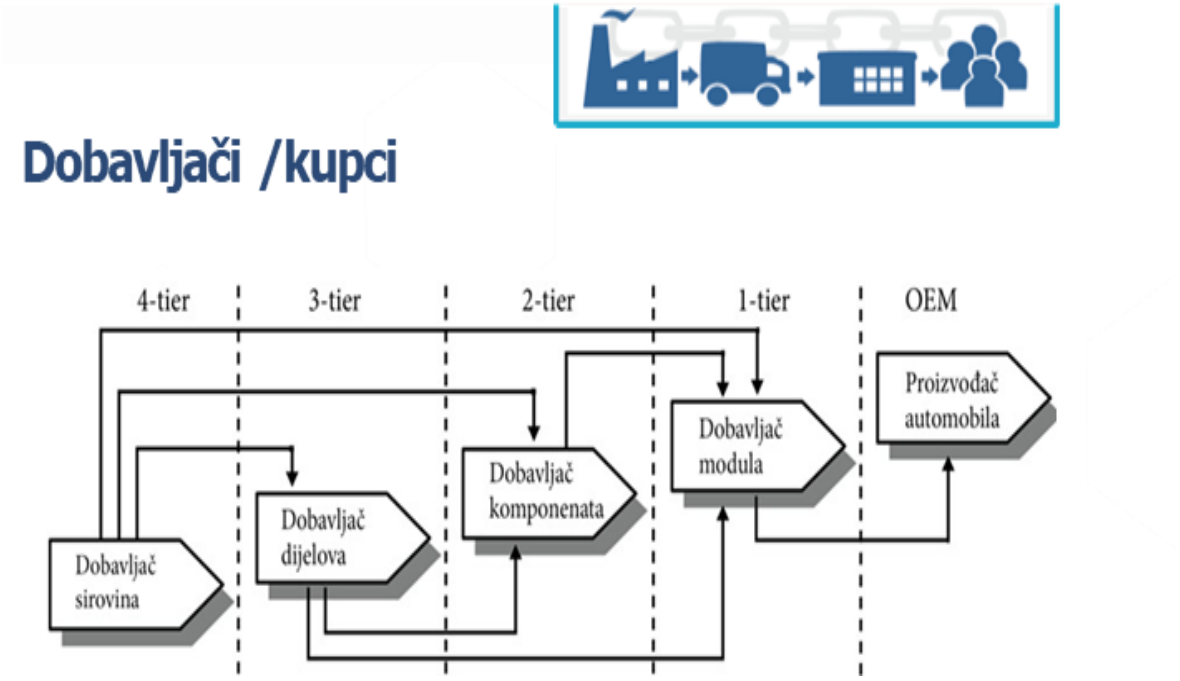
1. Tok materijala,
2. Informacijski tok,
3. Financijski tok i
4. Komercijalni tok.

1. **Tok materijala** – svaki proizvodni LO ima odnosno posjeduje materijalni tok od samog početka nabave (sirovine, poluproizvodi, gotovi proizvodi, povrati, reciklaža, popravci, otpad) do gotovog finalnog proizvoda na kraju LO. Primjer kod izrade namještaja na početku sustava ima posječena stabla drveta i na kraju gotov izrađen namještaj spreman za upotrebu i ponudu za krajnjeg korisnika. Kontinuirani proces protoka drvenog materijala u proizvodnom LO te završava procesom izrađeno gotovog proizvoda povezuje čitav sustav i jasno određuje njegove granice,
2. **Informacijski tok** – isto kao i kod materijalnog toka svaki LO ima tok informacija. Kroz LO može se prikazati da postoje višestruki informacijski tokovi kao na primjer informacijski tok potražnje, informacijski tok proizvodnje i planiranja (kapacitet, dostupnost, dostava, narudžbe, prognoze, frekvencije nadopune, prodaja). Razlika toka materijala je da informacijski tok može bit nizvodno (dobavljač – proizvođač) te uzvodno (potrošač – dobavljač) u sustavu,
3. **Financijski tok** – Isto tako svaki LO ima financijski tok odnosno novčani tok (računi, uvjeti plaćanja, naknade, plaćanje) što u prenesenom značenju znači da je to žila kucavica svakog LO. Bez njega bi LO teško funkcionirao i ne bi bio održiv odnosno postojan. Tu dolazi do vrlo velike važnosti potrošača jer je on jedini izvor prihoda. Željenu dobit i zadovoljenje zahtjeva kupaca kroz LO rezultira veću raspodjelu i nagrađivanje putem krajnjeg rezultata za sve sudionike u cijelom sustavu i
4. **Komercijalni tok** – Prisutnost komercijalnog toka javlja se u LO u kojima ima više tvrtki. Materijalni tok unutar LO svih tvrtki u sustavu mijenja vlasnika od jednog subjekta do drugog (dobavljač – kupac).

2.8.1. Dobavljači

Da ponovimo dobavljači su neizostavan subjekt u LO za potrebe proizvodnje proizvoda ključni su za nabavu potrebnih sirovina, repromaterijala. U području LO može se prikazati više dobavljača za potrebe proizvodnje prikazani kroz hijerarhijske razine odnosno razrede. Hijerarhijske razine aktera u LO definirane su engleskim pojmom „tier“ koji na hrvatskom znači rang odnosno razred. U tom smislu odnosno kontekstu dobavljači su prikazani i definirani kao dobavljači prve razine (eng. First- tier supplier), druge razine i tako dalje do kraja LO. (Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018.).

Slika 12. Struktura lanca opskrbe između dobavljača i kupca na primjeru u automobilskoj industriji



Izvor: Petar, Matajčić, 2018.

Dobavljači prve razine su izravno povezane u svrhu poslovanja za dobivanje finalnog proizvoda i to se može dobro prikazati na primjeru automobilske industrije isporukama JIT –načela uzimajući u obzir redoslijed proizvodnje finalnog proizvoda. Dobavljači druge razine baziraju se na koncentraciju proizvodnje i isporuke pojedinih komponenti koje se mogu kasnije ugraditi u određeni modul. Vrlo je važna praksa i tehnologija koja ovisi o proizvodnji količina proizvoda kroz optimizaciju resursa i kapaciteta. Dobavljači druge razine opskrbljuju dobavljača prve razine odnosno ne opskrbljuju izravno finalni proizvod te imaju nešto vremena za narudžbu sirovina. Dobavljači treće razine brinu o proizvodnji velikih količina proizvoda odnosno potrebnih dijelova te nisu ovisni o jednom dobavljaču (eng. single sourcing) nego si mogu razdijeliti na više dobavljača (eng. multiple sourcing). Raspodjela narudžba na više dobavljača smanjuje rizik smanjenih zaliha koje mogu nastati zbog nepravovremenih isporuka materijala.

Prema navedenoj podjeli na razine dobavljača stvara se transparentnost organizacije u strukturi LO koja u slučaju rizika u poslovanju nekog dobavljača omogućuje brzu aktivnost odnosno reakciju stvorene slabe karike, moguće je zamijeniti rizičnog dobavljača te dodati prednost u stvaranju točnosti i pravovremenosti isporuke potrebnih materijala. Takvim načinom poslovanja smanjuje se dubina proizvodnih operacija odnosno defekata te smanjivanje vremena procesa utječe na ukupnu dodanu vrijednost finalnog proizvoda te posljedica toga je mogućnost porasta ulaganja u istraživanje i razvoj proizvoda.

Ovisnost proizvođača sa dobavljačima najviše je izražena u završnom procesu sklapanja i montaže automobila. U fazi nastanka proizvoda odnosno razvoja i nastanka dizajna, može se prikazati 75% budućih troškova proizvodnje. Tu se pojavljuje modularna proizvodnja koju je osmislio koncern volkswagen. Javljaju se dobavljači gotov sustava odnosno modula (npr. prednji dio vozila, sjedala i sl.). Potrošač već kod narudžbe bira svoj dizajn a LO proizvodnje započinje usku međusobnu suradnju za izradu naručenog proizvoda što stvara predviđanja i prognoze serijske proizvodnje.

2.8.2. Proizvođači

Pružatelji usluga proizvodnje kao dio LO u slučaju kada je neka organizacija odabrana za stvaranje i proizvodnju određenog proizvoda nekoj drugoj organizaciji odnosno dodijeljen dio određenog procesa za realizaciju istog (može biti proizvodnih ili uslužnih), dakle tada se to naziva poslovanje sa vanjskim suradnikom (eng. outsourcing). Takva se organizacija prikazuje kao pružateljem usluga.

U organizacijama kod kojih se proizvodni procesi pokažu da više ne predstavljaju konkurentnu prednost matična organizacija primorana je angažirati eksternu organizaciju nego upošljavati vlastite resurse za odvijanje planova aktivnosti i stvaranja troškova. Ponudom koja je dostupna na tržištu za provedbu u cilju stvaranja ekonomičnosti i ukupnih prihoda odabire se vanjski suradnik za provedbu realizacije proizvodnje.

2.8.3. Posrednici i trgovci

Ova vrsta partnera u odnosno subjekta koji je dio LO i nalazi se na eksternoj (eng.outbound) strani LO i oni su ti koji su odgovorni za obavljanje i odvijanje zadataka aktivnosti prodajnih procesa. Posrednici imaju funkciju da sa što većom količinom zalihe robe opskrbljuju trgovce o oni krajnjeg potrošača odnosno kupca. Takve tvrtke su relevantne korisne i profitabilne za tvrtke koje imaju slučaj da finalni proizvod nije dovoljno zastupljen na nekom tržištu a analizom i prognozama za to ima potencijala. Trgovci koji su dobro umreženi na nekom geografskom području te imaju mogućnost sa izravnim kontaktom sa kupcem te mogu zadovoljiti potrebe i zahtjeve.

2.8.4. Potrošači

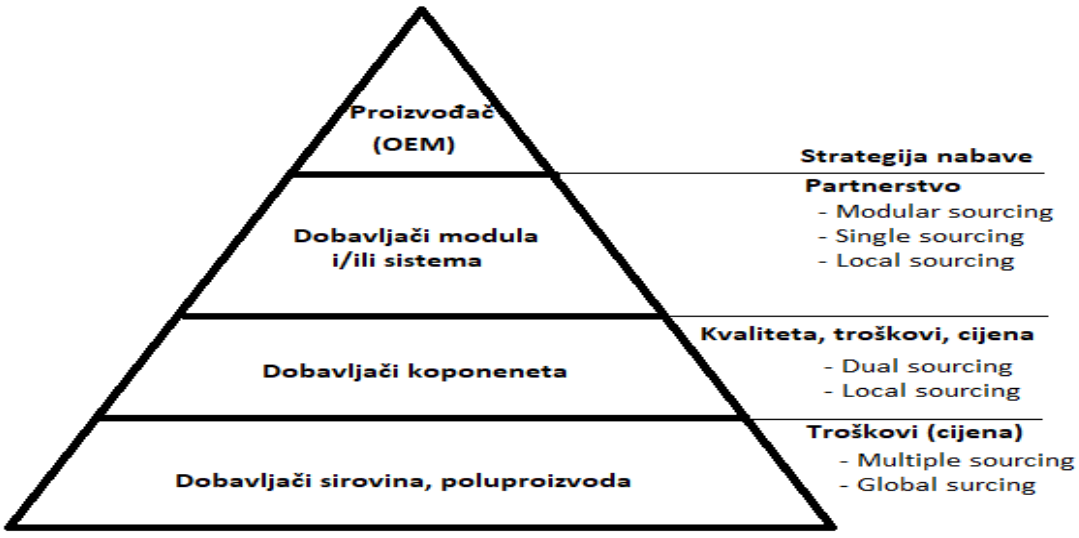
Krajnji kupci imaju mogućnost kupovine finalnog proizvoda putem prodaje direktne ili putem indirektne prodaje. Direktna prodaja što i sama riječ govori roba se direktno isporučuje krajnjem kupcu a ukoliko između proizvođača i krajnjeg kupca postoje distributeri i posrednici radi se o neizravnoj prodaji odnosno indirektnoj prodaji. Kod neizravne prodaje postoji rizik da LO postepeno gubi informacije sa tržištem pa se može dogoditi da oslabi procjena potreba moguće prodaje pa to daje sliku o ovisnosti distributera te manjak kontrole proizvođača odnosno LO.

Za potrebe zadovoljenja zahtjeva kupaca potrebno je provođenje analiza sa ciljem vrednovanja vrijednosti kupca i već navedenog zadovoljenja. To se može postići pomoću vođenja troškova zaliha i transporta s ciljem izvršenja zahtjeva potreba kupaca provodeći analizu profitabilnosti kupaca odnosno LO. Poznata analiza. Paretovo pravilo otkriva da 20% kupaca generira više od 80% profita te shodno toj analizi postoje mjere koje se mogu koristiti a one su da strateškim vođenjem prvo osiguramo najprofitabilnije proizvode s najvišim profitnim i maržama a segmente minimalnog profita optimiziramo po potreba ali vodimo računa da postanu i ono profitabilniji koliko je moguće.

2.9. Strategije nabave u lancu opskrbe

Nabava u LO zauzima svoje mjesto između proizvođača i dobavljača, ta veza je pod mnogobrojnim utjecajima faktora optimizacije i racionalizacije u cilju uspješnog provođenja strategija poslovanja u nekom sustavu.

Slika 13: Strategije nabave uzduž piramide nabave



Izvor: Izradio autor prema Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018.

Da bi proizvođač kvalitetno obavljao procese nabave potrebno se voditi strategijama, partnerstvom, kvalitetom, troškovima i cijenom. Ključne strategije nabave možemo svrstati i prikazati na (Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018.):

1. Nabava od jednog dobavljača (eng. single sourcing),
2. Nabava od više dobavljača (eng. dual sourcing),
3. Nabava od više dobavljača (eng. multiple sourcing),
4. Nabava na globalnoj razini (eng. global sourcing),
5. Nabava na lokalnoj razini (eng. local sourcing),
6. Modularna nabava (eng. modular sourcing) i
7. Just in Time i Just in Sequence nabava.

2.9.1. Nabava od jednog dobavljača

Nabava od jednog dobavljača (eng. single sourcing) prikazuje se nabava materijalnih dobara od samo jednog dobavljača. Određenom partnerskom strategijom Win – Win odnosno zajedničkog cilja između dobavljača i kupca je ostvarivanje konkurentske prednosti. Karakterističan je što veći partnerski odnos i povjerenje budući da u ovakvom slučaju tvrtka ovisi o dobavljaču. Ključni pokazatelji za poslovanje ovakve strategije nabave su visoka razina sposobnosti isporuke, kvalitete i fleksibilnosti. Može se prikazati i jako bitno da se dobavljač u procese uključuje što ranije, odnosno u fazi razvoja proizvoda te mogućnost ugovornog definiranog obveza dviju strana za cjelokupni vijek životnog ciklusa proizvoda. Te se stvara važnost odabira kriterija dobavljača odnosno da se provede detaljna provjera sposobnosti stalnog poboljšanja procesa i kvalitetne razine usluga na obostrano zadovoljstvo. Ako imamo slučaj da dobavljač svoj proizvod proizvodi samo za jednog kupca, postoji rizik kod promjene dobavljača jer on poznaje i ima know-how tehnologija za proizvod koji je u procesu. Single sourcing je primjerena strategija za proizvode koji su dugotrajniji, javlja se najčešće kod zrakoplovnoj i automobilskoj industriji, gdje motore, sustave sjedala itd. proizvodi po jedan dobavljač u tom kontekstu single sourcing je strateški značaj za takvu organizaciju. Takva organizacija nabavlja kontinuirano te u većim količinama najčešće po shemi JIT ili JIS. Postoji i pojam Singular Sourcing što predstavlja da jedan dobavljač može naručiti i nabaviti materijal i od nekog drugog dobavljača.

Prednosti Single Sourcinga su uska suradnja dionika, niže cijene većeg obujma nabave, niži troškovi nabave i provedbe transakcija, manje dobavljača i kontakata, umanjena logistička kompletnost i bolja kontrola.

Nedostaci su uža grla u slučaju otkazivanje ugovora sa dobavljačem, kratkoročne promjene duže traju i povećavaju se troškovi, ovisnost o dobavljaču (kvaliteta i cijena), umanjena fleksibilnost poslovanja.

2.9.2. Nabava od dva dobavljača

Kod takve vrste nabave proizvod se nabavlja od dva dobavljača koji su u međusobno konkurentnom položaju. Dobavljač koji daje i ponudi bolje uvjete za poslovanje u pravilu izabire se za veću količinu nabave u odnosu na drugog dobavljača.

Dual sourcing strategija odabire se u slučaju kada strateške sirovine odnosno artikli u procesima proizvodnje mogu stvoriti uska grla pa tako je strategija prikladna ako nestane zalihe da drugi dobavljač može biti kao osigurač opskrbe materijala da se ne stvore gubici.

Prednosti su uska suradnja dionika kao i kod simple sourcinga, mogućnost nižih cijena zbog većeg obujma nabave (70:30), poboljšana i sigurnija opskrbe, niži troškovi nabave i provedbe transakcija, manji broj dobavljača i kontakata i manja logistička kompletnost.

Nedostaci su dijeljenje informacija know-how organizacije, djelomična ovisnost o dobavljačima (kvaliteta i cijena), srednja razina fleksibilnosti, manji broj dobavljača i kontakata i manja logistička kompletnost

2.9.3. Nabava od više dobavljača

Slično kao i kod dual sourcinga strategija koja obuhvaća jednog kupca i više dobavljača određenog materijala, sirovine. Najčešće se koristila u automobilskoj industriji kod koje su se poštivala dva ključna pravila. Prvo da 1/3 obujma potrebnog proizvoda je bila granica do koje je neki proizvod mogao biti nabavljen od jednog dobavljača. Drugo da za opskrbu potrebnih materijala granica dozvoljenog kapaciteta je bilo 50 % od pojedinog dobavljača.

Multiple sourcing koristan je mehanizam i argument te razlog lake i brze promjene dobavljača pri pregovorima s dobavljačima. Važna je i pretpostavka navedenog da organizacija u svom portfelju raspolaže s dovoljno zamjenskih odnosno alternativnih dobavljača.

Prednosti su minimizirano st rizika zastoja proizvodnje, povećana razina konkurentnosti između dobavljača.

Nedostaci su povećani troškovi provedbe transakcija i narudžbi, niži rabati zbog manjeg obujma narudžbe.

2.9.4. Nabava na globalnoj razini

Po samom nazivu strategija nabave na globalnoj razini bazira se i odnosi na nabavu potrebnih materijala iz globalnih izvora. Kroz takvo stanje internacionalizacije nabave ciljano se proširuju i njene mogućnosti. Strategija je najprikladnija za nabavu masovnih količina potreba materijalnih dobara iz zemalja sa nižim nadnicama. Korisna je ukoliko se pokaže da cjenovna prednost pokaže veliku razliku identificirane rizike te transportne troškove koje nastaju u navedenom slučaju.

Pojavljuje se pojam domestic sourcing te takva vrsta nabave u kojoj se označava aktivnost nabave koje su ograničene na određeno geografsko područje. Smanjuje se rizik dobave jer ova strategija veže da određene industrije i ključni dobavljači se pozicioniraju na strateško globalnoj karti za što bolju globalnu trgovinu i poslovanje.

Prednosti su mogućnost odabira najkompetentnijih dobavljača na globalnoj razini, nove tehnologije know-how, iskorištavanje prednosti tečajnih razlika, internacionalni kontaktu poslovanju, raspodjela rizika.

Nedostaci su rizici i oscilacije tečaja, carina, birokracija, moguća korupcija, drugi mentalitet, potrebno poznavanje jezika, mogući sudski troškovi te problemi logistike i isporuke.

2.9.5. Nabava na lokalnoj razini

Kod nabave na lokalnoj razini strategijom se roba nabavlja iz neposredne okoline određene organizacije, ćime se logistički problemi svode na minimum. Strategija je najpogodnija za manipulaciju robe velike i visoke vrijednostia porebna da nesmetano dolazi u proizvodne procese. Zaključno ova strategija uključuje nekoliko dobavljača čime orgsnizacija može ostvarivati fleksibilnost s dobavljačima u njihovim odnosima u poslovanju. Najvažnija karakteristika ove strategije jest činjenica da zbog blizine dobavljača potrebna roba za proizvodnju može se naručivati gotovu u realnom vremenu (sinkronizirano) kad za navedenom te stvorenim manjkom zaliha nastane potreba za punjenje.

Prednosti su da je dobavljač lociran u neposrednoj blizini organizacije, troškovi transportnih usluga su niži, isti mentalitet, jezik, valuta, fleksibilnost u slučaju nastanka promjena, izrazito visoka kvaliteta.

Nedostaci su izostaju iritirni konflikti u pogledu stvaranja što veče kvalitete zbog dugogodišnjih prijateljskih odnosau poslovanju, često visoke cijene.

2.9.6. Modularna nabava

U strategiji modularne nabave organizacije se baziraju i koncentriraju na odabir manje dobavljača koji nabavljaju kompleksne sustave već gotovo proizvedene module te proizvođač (OEM) implementira u finalni proizvod. Karakteristično za ovu strategiju je da (OEM) izravno koordinira poslovne odnose isključivo sa dobavljačima modula a oni pod procese sa svojim poddobavljačima. Zaključno tu se stvorio suvremena nabava a prije je bio slučaj gdje se tradicionalno išlo na jednog dobavljača. Pretpostavke za kvalitetno poslovanje može se prikazati da Modular Sourcing strategije dugotrajan te baziran na povjerenju temelje ulaganja odnosa organizacije koja se bavi nabavom materijala, OEM-a i dobavljača modula. Može se i spomenuti da dobavljaču modula mogu se uz dobavu materijala provjeriti i dodatne aktivnosti npr. istraživanje i razvoj, praćenje i kontrola kvalitete proizvoda i nabave materijala za svoje potrebe poslovanja.

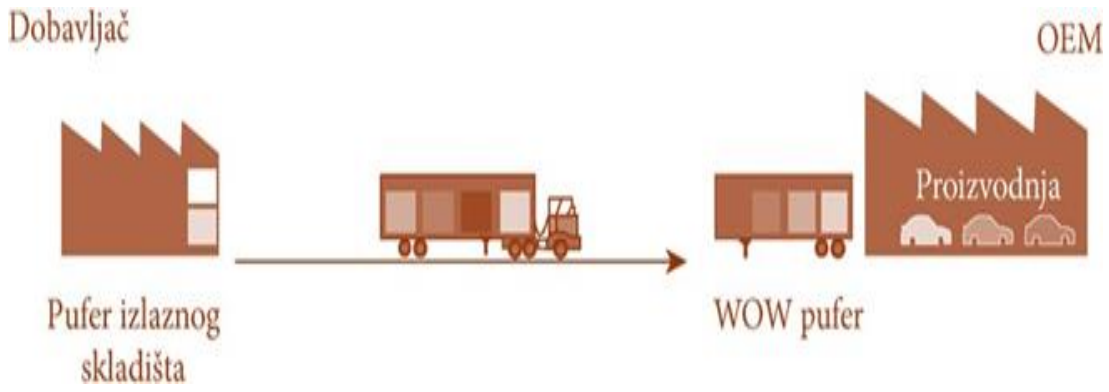
Prednosti su smanjenje broja sučelja, koncentriranost na ključne pokazatelje i kompetencije, neposredna blizina dobavljača, smanjena logistička troškovna prihodovanost, veća fleksibilnost.

Nedostaci su otežana promjena dobavljača, često visoke cijene, međusobna ovisnost, veći napori za usuglašavanje poslovanja.

2.9.7. Just in time i Just in sequence nabava

Na samom početku predstavljanja JIT strategija se bazira na ciljevima minimiziranja i eliminacije proizvoda odnosno zaliha. Sirovine i materijali se naručuju sinkronizirano u momentu kad su potrebni za proizvodnju i proizvodnim procesima. Primjer se može prikazati kroz slučaj kada isporučena roba ostaje u prikolicama/kontejnerima odnosno to predstavlja kao manje mobilno skladište iz kojih se roba istovaruje prema potrebama za istom tom robom. Primjenjivanjem ove strategije dolazi do skraćivanja transportnih i manipulacijskih tokova, minimiziraju se zalihe i povećava brzina iskorištenosti skladištene robe. Zaključno JIT predstavlja ekonomski pojam smisla strategije u kojoj dolazi do smanjenja troškova proizvodnje, gubi se potreba za većim troškovima skladištenja repromaterijala odnosno sirovine se troše u najkraćem mogućem roku kroz proizvodne procese. Procesi i faze proizvodnog procesa usklađuju se sa izjednačavanjem kapaciteta (https://profitiraj.hr, dostupno 24.07.2019.).

Slika 14: Just in Time nabava

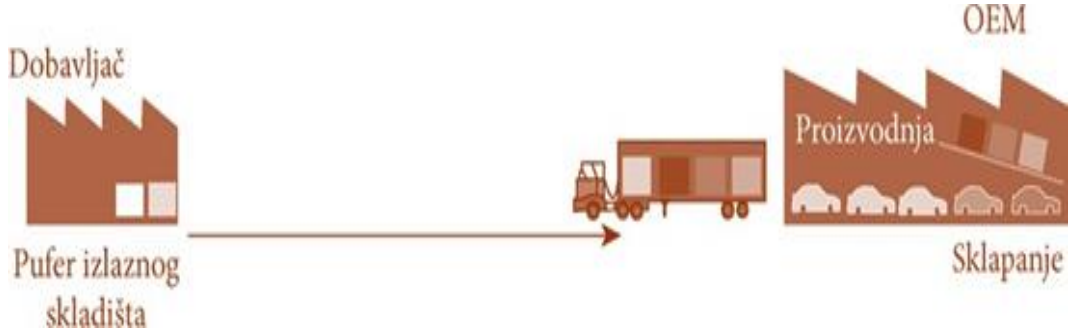


Izvor: Petar, Matajčić, 2018

WOW – Warehouse on Wheels – skladište na kotačima

Just in Sequence je strategija nabave sinkronizirana s proizvodnjom. Opskrba materijalom potrebnim količinama u taktovima odnosno sekvencama a da se roba ne preuzima i kontrolira prije ugradnje. Strategija je najpogodnija za isporuku kompleksnih i individualnih dijelova koje kupac traži.

Slika 15: Just in Sequence nabava



Izvor: Petar, Matajčić, 2018

Točno određeni dijelovi moraju biti isporučeni u točno zadanom taktu odnosno sekvencama kako bi u vrijeme ugradnje bili na raspoloživim zalihama spremni za proizvodnju.

Ukoliko se uspješno provedu preduvjeti JIT koncepta tada poduzeće može očekivati maksimalne prednosti JIT sustava zbog bržih obrtnih sredstava i bržeg obrtaja kapitala. Poduzeća mogu koristiti usluge vanjskih savjetnika te na taj način doći do još većeg intelektualno kapitala (Kolaković 2005.).

2.10. Upravljanje lancima opskrbe kroz kreiranje komparativnih prednosti

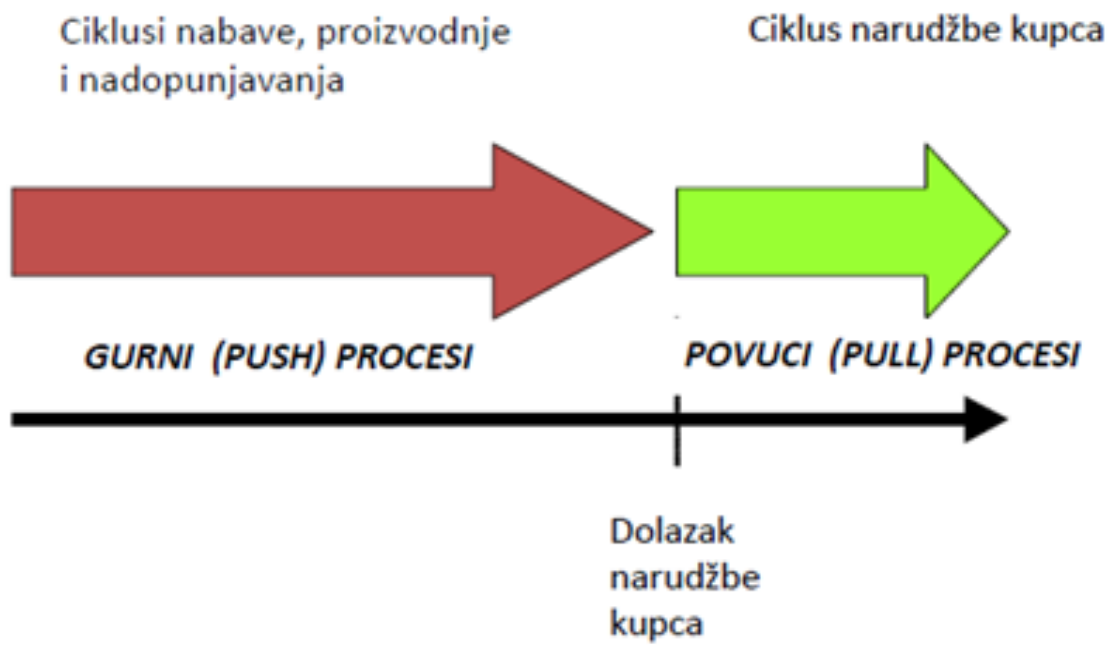
Trendovi temeljnih promjena u globalnom konkurentnom okruženju jest ta da cijena sirovina i repromaterijala u stalnom variranju i porastu. Brojni su razlozi i čimbenici na tržišnom okruženju. Najčešći su ulazak novih konkurenata na globalnoj razini sa jeftinijim proizvodima. Dobar primjer

je kod rasta Kine u proteklom desetljeću, koja se prikazuje kao glavni proizvođač proizvoda široke potrošnje(niskobuđetne) potrošnje na globalnoj razini. Vrlo važni mogući iskoristivi faktori uklanjanja carinskih i trgovinskih barijera kroz mnogobrojne unije i saveze. Komparativna prednost, kao načelo koje je definirao D.Richardo početkom 19. stoljeća, i danas prikazuje uspješnost poslovanja na tržištu. Komparativna prednost je kriterij uključivanja neke zemlje u međunarodnu razmjenu, prema kojoj se zemlja specijalizira putem proizvodnje i izvozu dobara koja se može proizvesti sa nižim troškovima (Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018.).

2.10.1. Strategija guranja vs. strategija privlačenja

Procesi koji se nalaze u LO dijele se na one čije izvršenje inicijalizira očekivanje, odnosno predviđanje potražnje odnosno strategije guranja (eng. push processes) i one čije izvršenje inicijalizira reakcija ili aktivnost, odnosno odgovor na potražnju, strategije privlačenja (eng. pull processes)

Slika 16: Push/Pull procesi



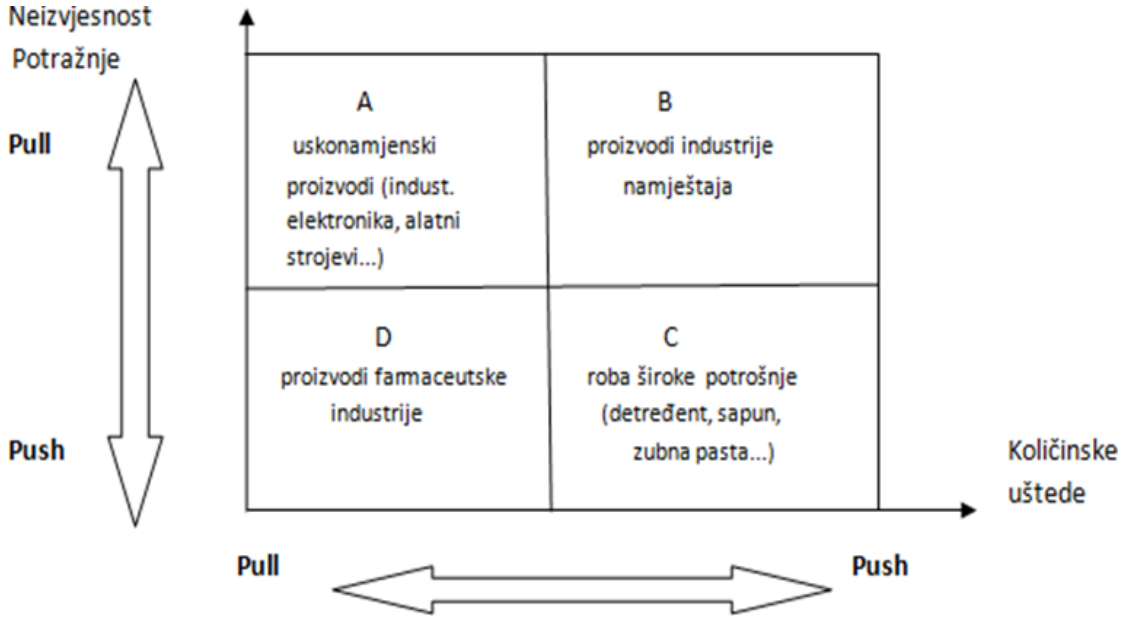
Izvor: Petar, Matajčić, 2018.

Procesi LO mogu se svrstati s obzirom na trenutak i vrijeme njihovog izvršenja u odnosu na stanje narudžbe kupca. Pull (povuci),odgovor na narudžbu kupca (reaktivno), rješavanje kratkih rokova zaliha pa su takve i manje pošiljke i narudžbe. Push (gurni), izvršavanje je inicirano u očekivanosti narudžbe kupca (špekulativno, predviđanje potražnje).

2.10.2. Odabir strategije temeljno na vrsti proizvoda i tehnologiji proizvodnje i distribucije

Izabrana strategija upravljanja postavljanja Push/pull-granice ovisi o vrsti proizvoda te tehnologiji proizvodnje i distribucije.

Slika 17: Načelna shema određivanja strategije i upravljanja lancem opskrbe



Izvor: Horvat, 2017.

Na slici se vidi da je svaka skupina postavljena jednim od četiri kvadrata na kojem se nalazi podijeljeno polje omeđeno osima. Vertikala predstavlja neizvjesnost potražnje, a horizontala stupanj količinske uštede. Znači većoj neizvjesnosti potražnje odgovara upravljanje LO na temelju stvarne potražnje, tj. pull-strategija, dok se u slučaju manje neizvjesnosti primjenjuje push – strategija (Horvat, 2017.).

Kvadrat A predstavlja proizvode koji imaju karakterističan visok stupanj neizvjesnosti potražnje pa su količinske uštede manjeg i minimalnog značaja. To su proizvodi uglavnom u manjim serijama i manjim količinama po narudžbi. Transport pojedinačnog proizvoda može biti skuplji pa je ukupna viša prodajna cijena može opravdati takav trošak,

Kvadrat B predstavlja veliku neizvjesnost potražnje što pokazuje pull strategiju, moguće je osigurati povećanje proizvodnje i transporta, što s druge strane pokazuje na push strategiju,

Kvadrat C prikazuje robu široke potrošnje i kod takvog slučaja uštede su vrlo bitne kroz cijeli LO koji značajno sudjeluje u cijeni proizvoda. Potražnja se može prikazati kao vrlo predvidiva jer se takvi tipovi proizvoda kupuju svakodnevno u gotovo svim kućanstvima pa se može unaprijed planirati proizvodnja u očekivanju proizvodnje a ne prema narudžbama, dakle radi se o push strategiji i

Kvadrat D proizvodi se mogu prikazati kao predvidiva potražnja što ukazuje na push strategiju, no zbog posebnih uvjeta transporta i skladištenja teže se ostvaruju količinske uštede što upućuje na pull strategiju.

Zaključno kvadrat A i C strategiju jednostavnije odabrati, dok kod proizvoda kvadrata B i D situacija je složena. Dolazi do konflikta pull/push strategije pa je optimalno rješenje odabira u LO na način gdje određeni pula/push procesi prevladavaju pomiču se push/pull granice po potrebi i zahtjevima tržišta (Crkvenčić, Buntak, Krpan, 2018.).

2.10.3. Partnerski odnosi s dobavljačima

Prema tradicionalnim odnosima sa dobavljačima odvijali su se na relaciji često odabrani (isključivo) odabirom kriterija cijene, dok se ostali kriteriji (sposobnosti) nisu uzimalo za ozbiljno. Prema suvremenom pristupu poslovanja kupac ne mora više adresirati kupcu narudžbu nego radije sa dobavljačem dijeli informacije o prodaji, stopama iskorištenosti te potrošnje materijala. Dobivenim informacijama dobavljač može bolje planirati i tempirati nabavu, proizvodnju te isporuku proizvoda (Mesarić, Dujak, 2016.).

Ponašanje i stavovi omogućavaju i olakšavaju odnose i suradnju u LO, međusobnim ili uzajamnim povjerenjem, obaveznom dvosmjernom komunikacijom i solidarnošću.

Povjerenje bi bio najvažniji faktor jer nedostatak uzajamnog povjerenja dovodi do razjedinjenja odnosno razaranja OL, dok postojanje što većeg povjerenja postaje pozitivno i zarazno te rezultira stalno unapređenja procesa u LO.

Tri uvjeta za dugoročno održivo povjerenje u SCM-u (Mesarić, Dujak, 2016.):

1. Svi članovi LO moraju znati što „daju“, a što „dobivaju“ od suradnje u LO prije samog pokretanja poslovanja,
2. Koristi i benefiti od suradnje SCM-a često nisu podjednako raspodijeljeni zato je potrebno dogovoriti najpravedniji način odnosno plan raspodjele koristi, i
3. Osim dogovorene suradnje i načina raspodjele koristi potrebno je stalno kontinuirano raditi na usavršavanju suradnje u SCM-u kako bi se postigla ukupna konkurentska prednost promatranog LO.

Rast povjerenja doprinijet će utjecaju rasta kroz komunikaciju i solidarnost kao i obrnuto. Može se prikazati prvenstveno kroz protok dijeljenja informacija između svih sudionika u LO na različitim razinama te slijedi niz pojedinih uputa, aktivnosti i postupaka u procesima koji su potrebni za obavljanje zadatak u cilju krajnjeg zajedničkog rezultata.

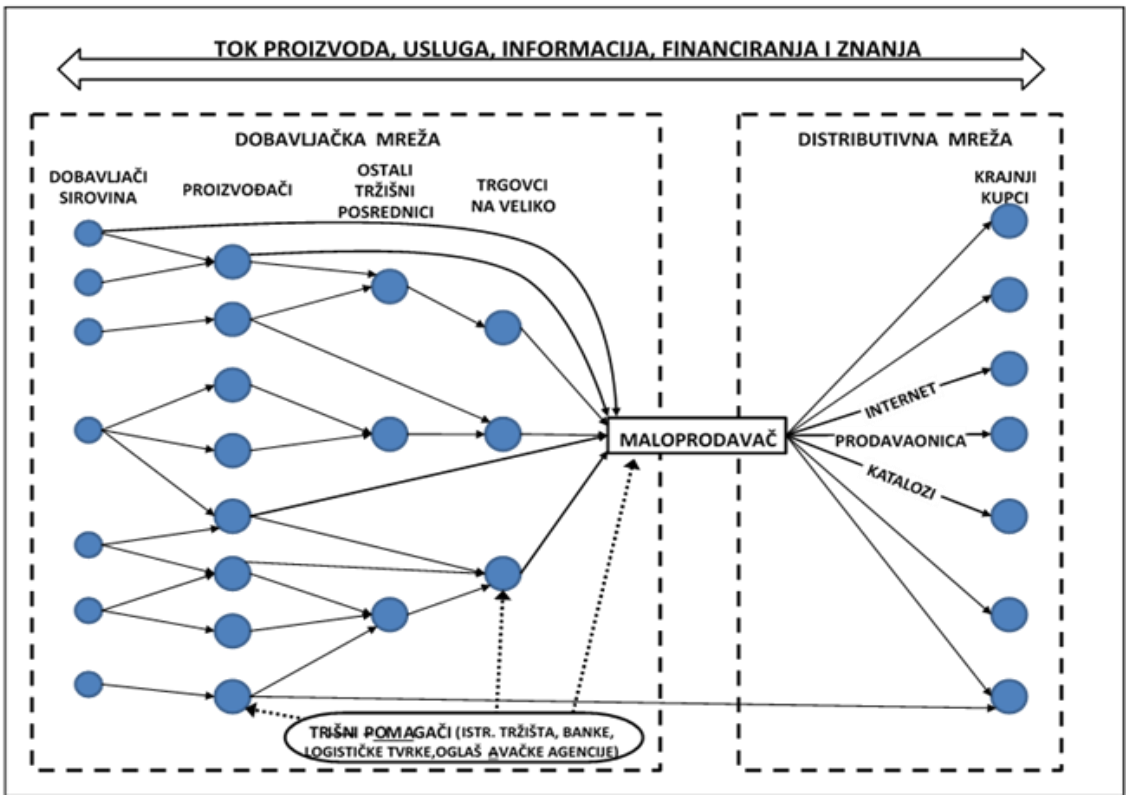
3. Uloga maloprodaje u lancu opskrbe (LO)

Vrlo važno mjesto u LO predstavlja maloprodaja koja kroz svoje najvažnije funkcije stvara dodanu vrijednost za potrošača odnosno kupca (Dujak, 2012.):

1. Osiguravanje asortimana proizvoda i usluga,
2. Distribuiranje većih količina u manje prema potražnji i potrebama potrošača,
3. Držanje i upravljanje zalihama i
4. Pružanje i stvaranje usluga

Prema značaju maloprodaje (malo prodavača) u LO može se prikazati da je maloprodaja zadnja karika u LO te ima stvaran kontakt sa potrošačima, odnosno ona direktno i indirektno povezuje proizvođača i njihove potrošače. Maloprodaja stvara u LO kroz svoju potražnju najveći postotak prodaje osim ako neki sudionik LO izravno ne vrši prodaju potrošaču. S obzirom na svoj položaj i ulogu u LO maloprodaja ne samo da ima ulogu upravljanja nego potpunom kreiranje ponuđačke i potražne strane LO. Tu se stvara ponuda maloprodaje kojim će se kanalima nabavljati roba, potražna strana bira kanale (zahtjevi kupaca) kojima će distribuirati i prodavati robu te stvarati željene usluge potrošača odnosno kupaca. Spajanjem različitih i mogućih više lanaca opskrbe maloprodaja „plete“ opskrbnu mrežu (eng.supply network) i stvara povezivanje maloprodaje s članovima opskrbne mreže (Dujak, 2012.).

Slika 18: Opskrbna mreža maloprodaje



Izvor: Dujak, 2012

Na strani ponude vidi se dobavljačka mreža maloprodaje koja ima u sebi organizacije koje direktno i indirektno osiguravaju potrebe krajnjih kupaca, može se reći da maloprodaja može vršiti poslovanje sa svim sudionicima i članovima kanala. Maloprodaja može nabaviti robu izravno od dobavljača sirovina uz moguće potrebne aktivnosti (pakiranje, dorada), najčešći slučaj poslovanje izravno sa proizvođačem ili sa trgovcem na veliko kao posrednikom što uzrokuje značajno smanjivanje broja kontakata u kanalu.

Distribucija maloprodaje prema potrošačima može se prikazati kroz različite kanale za poslovanje s proizvođačima (Dujak, 2012.):

1. Trgovine,
2. Kataloška prodaja,
3. Internet trgovina i
4. Više kanalski pristup (kombinacija gore navedenih kanala)

Prema trendovima unutar lanca opskrbe u maloprodaji, internet kao novi medij zauzima ozbiljan položaj kanala distribucije te omogućuje proizvođačima da izbace određeni broj posrednika.

3.1. Kratak pregled povijesni razvoja maloprodajnih oblika

Da se vratimo na sam početak razvoja maloprodajnih oblika za lakši prikaz za cjelokupni okvir shvaćanja pojmova trgovine i temelja istog. Povijest trgovine može se prikazati kao dio gospodarske povijesti odnosno dio opće povijesti. Trgovina se prikazuje kao jedno od prvih organiziranih i najvažnijih prethodnika oblikovanja života ljudi. Pojam trgovine i društva je povezano sa cijelom civilizacijom te ukupan daljnji razvitak gospodarstva i društava ovisi o tim pojmovima. Maloprodaja je stara kao i trgovina i može se govoriti tek o pojavi trgovine na veliko (Segetlija, 2012.).

Povijesni razvoj maloprodajnih oblika može se svrstati (Segetlija, 2012.):

1. Maloprodaja u antičkom vremenu,
2. Maloprodaja srednjovjekovnog grada,
3. Maloprodaja između dva svjetska rata i
4. Maloprodaja u socijalizmu.

Maloprodaja u antičkom vremenu – (vrijeme prije Krista) najstariji oblik trgovine tzv. nomadska trgovina, kada se trgovalo sa robom putujući od mjesta do mjesta. Najviše karavanskim i vodenim putevima uz rijeke i mora sa pratećim naoružanim vojnicima iz sigurnosnih razloga pa su se tako brodovi formirali u konvoje. Takvo stanje se može prikazati unosno ali rizično zbog

izloženosti mogućih pljački na kopnu i gusarima na moru. Razvojem gospodarstava i potreba potrošača pojavile su se tržnice i sajmove koje su se nalazile uz hramove i sl. pa se i tako sigurnost povećala,

Maloprodaja srednjovjekovnog grada – (prvo stoljeće) razvoj tržnica i sajmova, trgovina se približava više potrošačima te se omogućuje pojava trgovina sa stalnom lokacijom u većim naseljima i gradovima,

Maloprodaja između dva svjetska rata – (1918-1945.) u Hrvatskoj seljačko stanovništvo obavlja opskrbu u gradovima te svoje proizvode prodaje na tržnicama, prevladavaju male trgovine uglavnom mješovitog tipa i

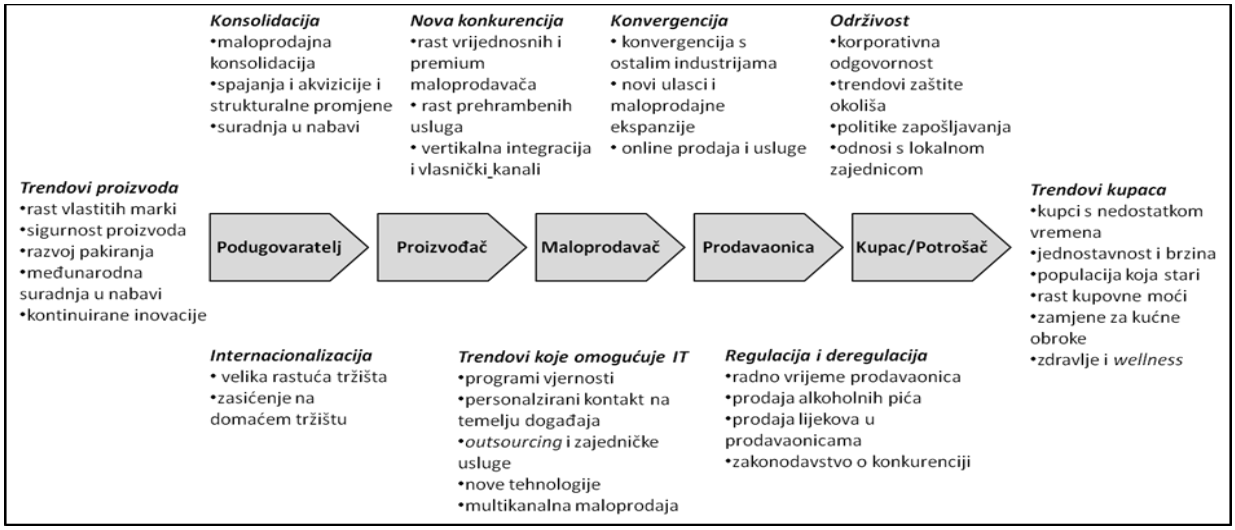
Maloprodaja u socijalizmu – (1945-1991.) nije se nešto pokazala zbog sporosti proizvodnje te procesa kooperativnih tvorevina te vlasničke preobrazbe. Tek kada se prihvaća poduzetništvo i tržišni sustav gospodarstva podiže se kvaliteta oblikovanja prodavaonica te većeg obujma prometa.

3.2. Uvjeti za razvoj maloprodaje/trgovine

Može se reći kako je maloprodaja izuzetno dinamična grana gospodarstva sa promjenama i trendovima sa sljedećim ključnim promjenama (Dujak, 2012.):

- ✓ Od nepotpune (fragmentirane) do potpuno spojenih trgovina u cjelinu (integrirane),
- ✓ Od lokalne do globalne trgovine,
- ✓ Od tradicionalnih trgovina do novih modernih formata,
- ✓ Od određene lokacije do prostorno neograničene,
- ✓ Od klasične trgovine do trgovine sa privatnom trgovinskom markom i
- ✓ Od slabe do snažne trgovine sa dominantnim marketinškim položajem.

Slika 19: Ključni pokretači promjena u maloprodajnom lancu vrijednosti



Izvor: Dujak, 2012.

Na slici prikazane su ključne promjene koje se javljaju u maloprodajnom lancu vrijednosti i ovdje se prikazuje internacionalizacija i konsolidacija.

Područje upravljanja maloprodajom prikazuje se razvitak rast uloge interneta, socijalna odgovornost malo prodavača, cjenovna konkurencija, demografija, promjene u veličini trgovina (uglavnom na veće), razvoj brandova (trgovačkih, proizvođačkih), novi trendovi tehnologije u maloprodaji, globalizacija maloprodajne industrije.

Na poslovni karakter malo prodavača utječu novi demografski trendovi koji mogu biti (Dujak, 2012.):

- ✓ Obroci hrane izvan kuće kao zamjena za obrok kod kuće,
- ✓ Užurbani potrošači,
- ✓ Zdravi život,
- ✓ Pretilost, dijabetis, alergije „bolesti bogatstva“,
- ✓ Starija populacija sa slobodnim vremenom te mogućnošću potrošnje,
- ✓ Rast broj samaca (obitelj sa dva prihoda/plaće, bez djece) s većim mogućnostima potrošnje,
- ✓ Strateški menadžment,
- ✓ Internet trgovina,
- ✓ Informacije o proizvodima i cijenama (katalozi po kućama),
- ✓ Oglašavanje na društvenim mrežama,
- ✓ Održiv „zeleni“ razvoj i
- ✓ Potrošnja etičkih normi.

Navedeni trendovi zasigurno postoje ali su različitog obujma na različitim tržištima, za malo prodavače vrlo je važno otkrivanje takvih značaja i pojedinih promjena.

Internacionalizacija je trgovina na malo odnosno maloprodajna aktivnost koje se odvija izvan granice domicilne zemlje, npr. Metro najveći europski i treći svjetski trgovac na malo. Internacionalizacija (kako malo prodavači tako i proizvođači) uz industrijsku konsolidaciju ključni su pokretači promjena u maloprodajnom lancu vrijednosti. Malo prodavači se mogu konsolidirati prije izlaska u inozemstvo a ponekad i nakon izlaska s trgovcima na inozemnom tržištu. Da bi proizvod bio uspješan u prelasku na inozemstvo odnosno postao globalnim proizvodom potrebno je stvoriti brandove (npr. adidas, nike, apple). Trgovine sa isključivo svojom robom sa izvorom značajnije zarade zbog eliminiranja posrednika te kontrole razvoja imidža i veći dio lanca vrijednosti. Može se reći da je teži proboj prehrambenih proizvoda na globalno tržište i treba prilagoditi ciljanom tržištu. Značajni problemi mogu biti neučinkovitost upravljanja lancem opskrbe ili jednostavno problemi jezika zemlje u koju se ulazi.

Zbog takvih potreba, kulturne različitosti, običaja, ekonomski i politički čimbenici, potrebno je prilagoditi četiri elemenata maloprodajnog marketinškog miksa (osim proizvoda i asortimana, cijena, lokacija, uloga promotora, ljudi i promocija odnosno predstavljanja) znači ključni čimbenici za uspjeh internacionalizacije maloprodaje su (Dujak, 2012.):

1. Globalno održiva konkurentna prednost – niski troškovi i operativna učinkovitost (Walt-Mart, Aldi), jačina brand (nike, adidas), modna reputacija (H&M, Zara) ili dominantnost vlastite kategorije (Ikea),
2. Adaptibilnost (prilagodljivost) – prepoznavanje i prilagodljivost drugačijim sezonama u prodaji, kreiranju dizajna, političkim pravilima i kulturnim osobinama,
3. Globalna kultura – brži razvoj lokalnog menadžmenta i potrebnu implementaciju u „korporacijsku globalno kulturu“ i
4. Financijski resursi – ulaskom na inozemno tržište u globalnom poslovanju zbog navedenih čimbenika zahtjevna su financijska ulaganja sa značajnim vremenom isplativosti.

Najčešći razlog internacionalizacije maloprodaje je dostizanje zasićenja na domaćem ili regionalnom tržištu, velika konkurencija, cjenovne barijere. Za globalne malo prodavače trendovi posljednjih godina u fokusu internacionalizacije su tržišta Kine, Indije, Rusije i zemalja Južne Amerike. Zemlje su zanimljive zbog velikog obujma te prodajnog potencijala koji se može prikazati zbog velike populacije.

Prema različitim strategijama internacionalizacije u maloprodaji mogu se svrstati tri skupine (Dujak, 2012.):

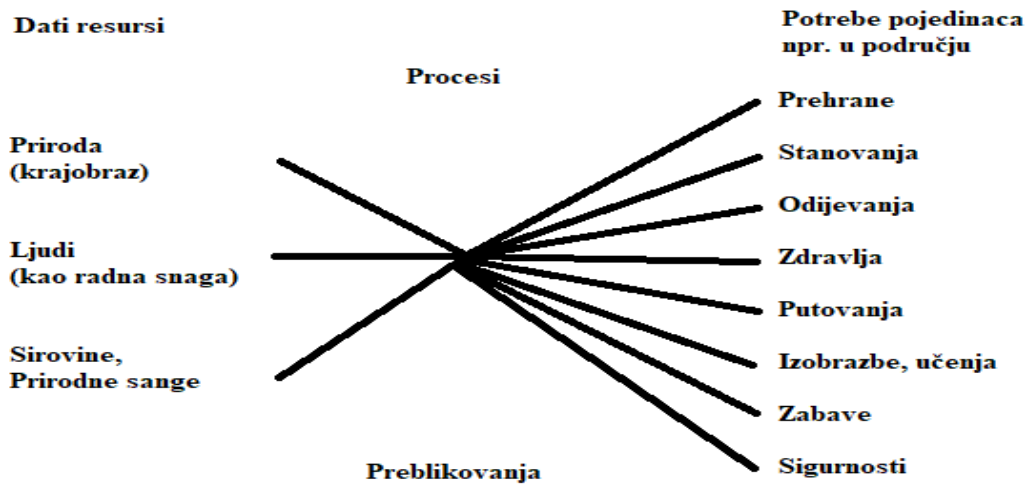
1. Investitori – širenje poslovanja kupovinom drugih malo prodavača na tržištima za koje se odluči ući,
2. Replikatori – gospodarski subjekti svoj poslovni koncept odnosno model razvijen u domicilnoj zemlji dupliciraju na potencijalnom tržištu i
3. Adapteri (prilagođivači) – usavršavanje poslovanja i koncepata prilagodbe i potrebama lokalnih tržišta na koje su ušli.

Svaka grupacija strategija u internacionalizaciji maloprodaje stvara određeni rizik malo prodavača koji ima odluku da ulazi na strano tržište odnosno stranu zemlju. Strateški menadžment kao poslovna vještina malo prodavača može se prikazati kao sposobnost dobrog vaganja količine rizika, snaga, mogućnosti i prijetnje odnosno vođeni najvažnijim pozitivnim čimbenicima koje strategija ima i nosi. Prema tome zaključno malo prodavač se mora odlučiti na najbolju strategiju za potrebe željene internacionalizacije.

3.3. Maloprodaja sa karakterističnim procesima

Pokretači gospodarstva u kojima se odnosi su ispunjavanje potreba ljudi. Može se prikazati podjela rada, rast i međuovisnost gospodarskih subjekata u odnosima razmjene. Prema procesima razmjene predstavlja se svakodnevna razmjena procesa mijenjanja robnog u novčani tijek i obrnuto. Procesi povezuju proizvodnju i potrošnju (Segetlija, Lamza-Maronić, 1999.).

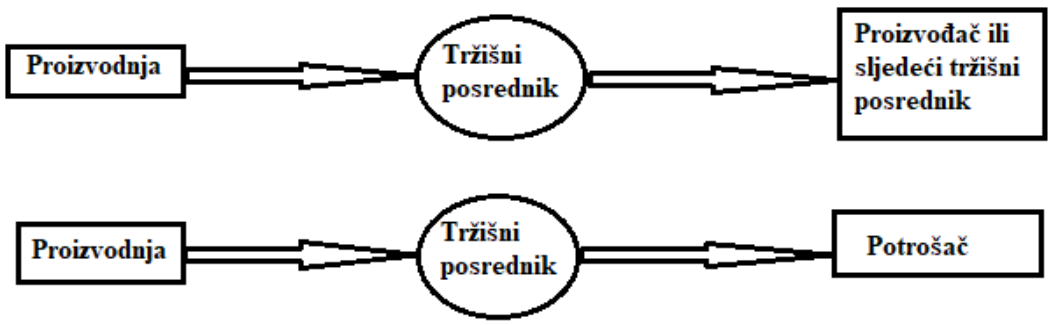
Slika 20: Gospodarski procesi preoblikovanja



Izvor: Izradio i prilagodio autor prema Segetlija, Lamza-Maronić, 1999.

Da bi resursi bili upotrebljivi kroz potrošnju, moraju se pretvoriti u potpuno druge oblike. Tako se mogu prikazati procesi preoblikovanja te se odnose na proizvodnju, razmjenu i kretanje robnih dobara između gospodarskih subjekata. U tome pravcu cjelokupni okvir kupovina i prodaje robe odnosno usluge, u procesima razmijene odvijaju se tijekovi robe od proizvođača do potrošača. Procesi se odnose i na nabavu.

Slika 21: Položaj trgovinskog poduzeća u odnosima s proizvođačima i s potrošačima



Izvor: Izradio i prilagodio autor prema Segetlija, Lamza-Maronić, 1999.

Subjekti u razmjeni su proizvođači, trgovina, potrošači i tržišni pomagači. Zaključno trgovinsko poduzeće jedan je od sudionika u procesu razmjene kao što se vidi na slici.

3.4. Značaj maloprodaje u gospodarstvu

Maloprodaja predstavlja dio trgovine kao gospodarske djelatnosti koja se sastoji od stalnog izbora razvijanja, prikazivanja i nabavljanja različite vrste robe, o prenošenju informacije potražnje potrošača, skladištenju i čuvanje zaliha koje su potrebne za prodaju i preprodaju robe velikom broju pojedinačnih te organiziranih potrošača, u količinama na pravom mjestu u pravom vremenu na pravi zahtjev. Sve navedeno se odnosi na tendenciju poslovnog povezivanja i suradnje sa proizvodnjom i kupcima. Trgovina se može podijeliti na veliko i malo. Kriteriji za razlikovanje je namjera kupovine. „Maloprodaja“ znači pojam što i sama riječ govori „trgovina na malo“ . Maloprodaja je skup poslovnih aktivnosti koje stvaraju i dodaju vrijednost proizvodima i uslugama te prodaju potrošačima za njihovu osobnu ili obiteljsku potrošnju (uporabu) a poveznica toga je malo prodavač (eng. retailer) predstavlja poduzeće (poslovanje) koje vrši prodaju i usluge potrošačima za njihovu već navedenu osobnu ili obiteljsku upotrebu (Dujak, 2012.).

3.5. Poimanje i definicija trgovine

Trgovina kao gospodarska djelatnost obavlja se sa svrhom kupovine radi daljnje prodaje robe te stvarati proces približavanja robe kupcu. Osnovna djelatnost trgovine je robna djelatnost. Zaključno trgovina se može prikazati kao nabava i prodaja, bez bitnije prerade. Osim razmjene trgovina ima proizvodni proces a to su utovar, istovar, uskladištenje, čuvanje, razvrstavanje, mjerenje, pakiranje i sl. Završni proizvodni procesi odnose se na prženje i mljevenje kave, na dozrijevanje voća i povrća i sl. Ovi procesi se odvijaju prodavaonicama, centralnim skladištima ili u distribucijskima centrima trgovine ili proizvođača. Međutim glavna uloga je pripremanje robe za prodaju, prebiranje robe, slaganje robe u police trgovine i sl. (Segetlija, 2012.).

Poznata definicija pojma i uloga trgovine , na osnovnoj bazi njezinih funkcija, prema kojoj trgovina znači:

Gospodarska djelatnost koja se sastoji u stalnom kupovanju različitih vrsta roba od proizvođača, u njihovu uskladištenju i čuvanju zaliha koje su potrebne za redovito prodavanje roba širokog asortimana velikom broju potrošača, i to u takvim količinama, na takav način, na onom mjestu i ono vrijeme koje odgovara zahtjevima potrošača (Segetlija, 2006:21).

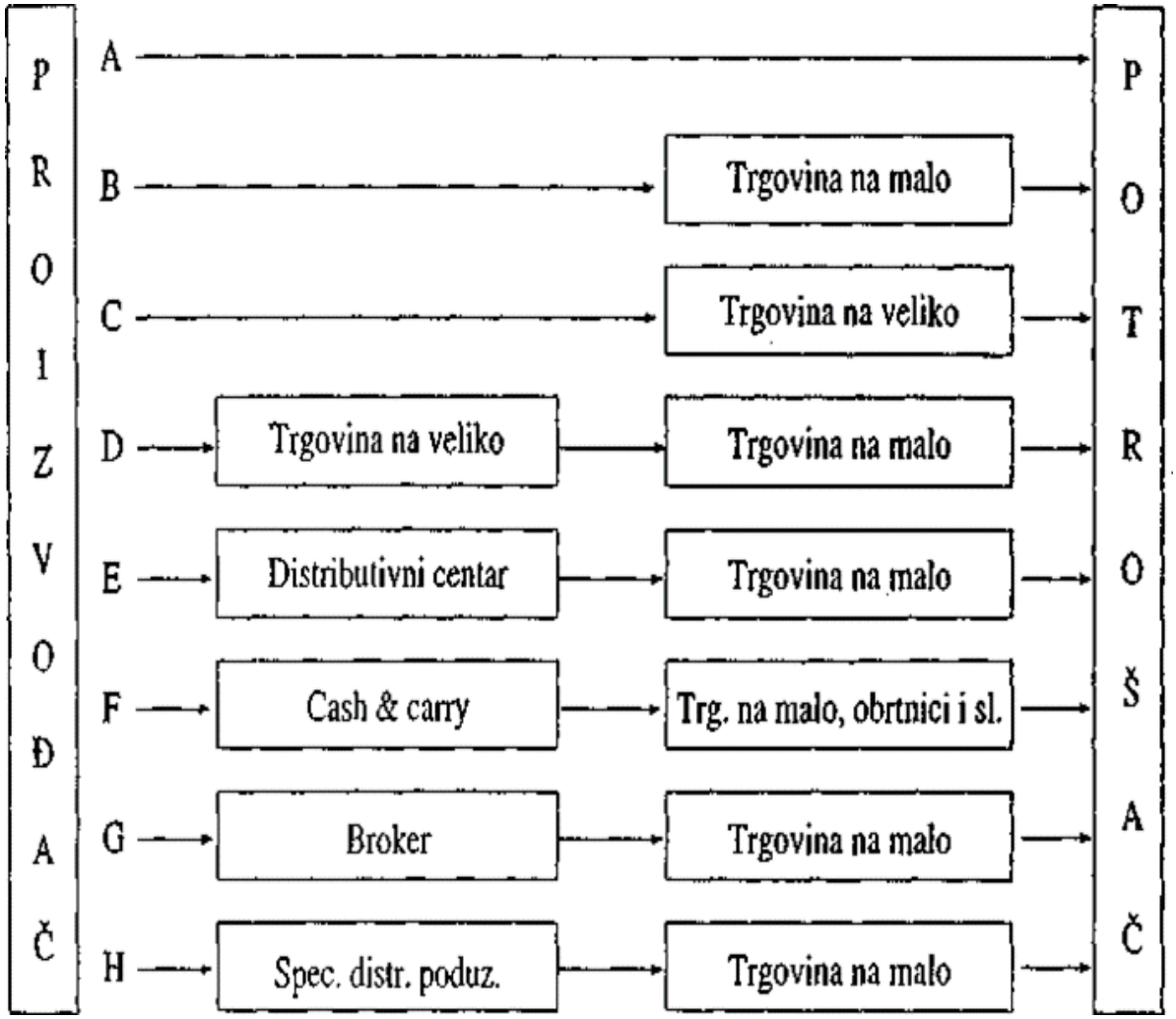
Može se mijenjati na bazi osnove novih funkcija trgovine. U današnje vrijeme može trgovina se može prikazati kao:

Gospodarska djelatnost koja se sastoji u stalnom izboru, razvijanju, prikazivanju, i nabavljanju različitih vrsta roba, u prenošenju informacija o iskazanoj potražnji kupca, uskladištenju i čuvanju zaliha roba koje su potrebne za prodavanje te preprodaji robe velikom broju pojedinačnih i organiziranih potrošača, i količinama, na način, na onome mjestu i ono vrijeme koje odgovara njihovim zahtjevima, a sve to s tendencijama poslovnog povezivanja i suradnje sa proizvođačima i s potrošačima (Segetlija, 2006:21).

3.6. Distributivni kanali prema vrsti potrošnje

Prema vrsti potrošnje, dijelimo distribucijske kanale za robu krajnje potrošnje, distribucijske kanale za robu industrijske potrošnje i distribucijske kanale za usluge (turističke, prijevozne, zdravstvene ili kulturne. Proizvodi prikazani krajnjom potrošnjom sama riječ i ima značenje da se odnosi na krajnje potrošače a industrijska potrošnja namijenjena je proizvodnji drugih proizvoda.

Slika 22: Alternativni marketinški kanali distribucije za robu krajnje potrošnje



Izvor: Bocko, 2017.

Kanal „A“ – izravni kanal distribucije bez posrednika, proizvođači robu prodaju preko kataloga, oglasa, televizije ili internetom, a dostava robe putem pošte i dostavnim transportnim službama,

Kanal „B“ – kratki neizravni kanal sa jednim posrednikom (trgovačko poduzeće na malo),

Kanal „C“ – isto kratki neizravni kanal sa jednim posrednikom (trgovina na veliko), ovaj kanal distribucije je prisutan kod bolnica, škola, hotela i sl.,

Kanal „D“ – dugi neizravni kanal u kojem se nalaze posrednici trgovina na veliko i na malo (roba široke potrošnje),

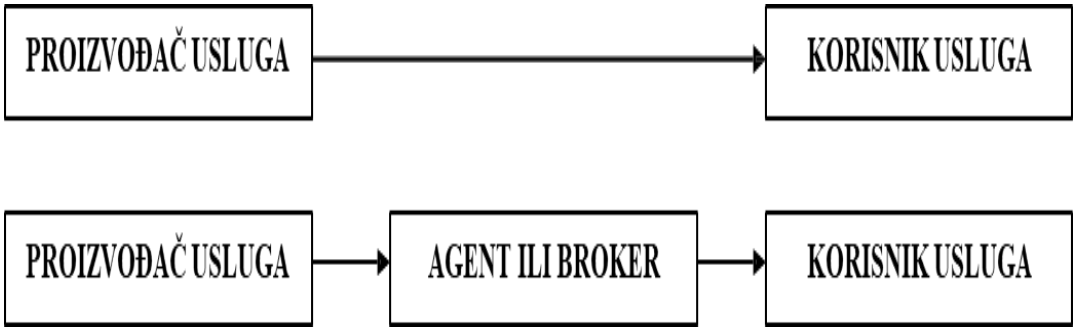
Kanal „E“ – isto dugi neizravni kanal u kojem se roba preko distribucije i distributivnih centara i trgovina na malo (opskrba regionalnih tržišta robe široke potrošnje),

Kanal „F“ – isto tako dugi neizravni kanal karakteristično za prodaju robe za gotov novac (trgovine na veliko, obrtnici, vlasnici malih trgovina),

Kanal „G“ – rjeđi kanal distribucije (broker kao posrednik u kanalu) i

Kanal „H“ – posrednik se javlja kao specijalizirano distribucijsko poduzeće (koriste ga poduzeća iz razvijenih zemalja).

Slika 23: Kanali distribucije za usluge



Izvor: Bocko, 2017.

Kanal distribucije koji je specifičan koristi se za usluge (bankarske, kulturne, turističke i dr.). Karakteristično je djelovanje kroz kratke kanale najčešće za bolnice, škole ili sveučilišta sa svojim lokacijama te koriste agente ili brokere da se stvori što veća pristupačnost kupcima sa svojim uslugama.

3.7. Trgovinska poduzeća

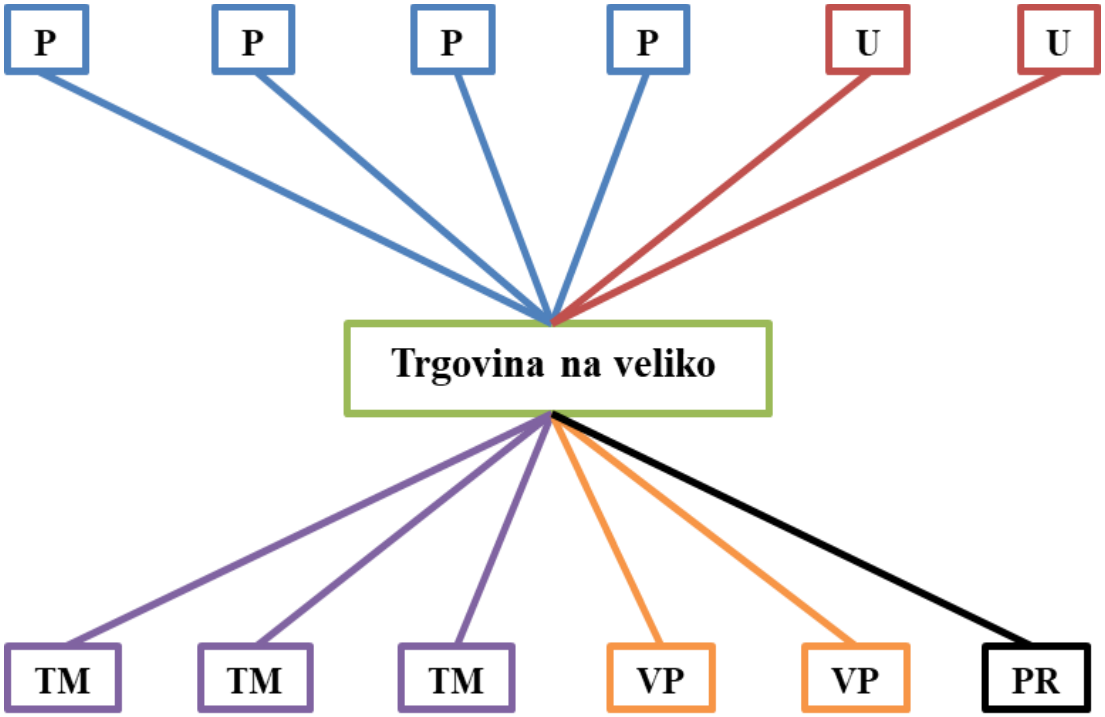
Su najvažniji nositelji distribucije, a javljaju se u obliku (Bocko, 2017.):

- Trgovinskih poduzeća na veliko (grosisti),
- Trgovinskih poduzeća na malo (detaljisti) i
- Trgovinskih poduzeća na veliko i malo (angrodetaljisti).

3.7.1. Trgovinska poduzeća na veliko

Znači može se reći da poduzeća na veliko su posrednici između proizvođača te trgovinskih poduzeća na malo i velikih potrošača. Glavna uloga i cilj je nabava robe od proizvođača ili uvoznika za potencijalne kupce. Mogu držati veće zalihe različitih roba i proizvoda.

Slika 24: Trgovina na veliko kao posrednik u distribuciji robe



LEGENDA: P = proizvođači; U = uvoznici; TM = trgovina na malo; VP = veliki potrošači; PR = prerađivači

Izvor: Bocko, 2017.

Direktna prodaja od proizvođača i uvoznika te se daljnja prodaja vrši trgovini na malo, velikim potrošačima i prerađivačima. Trgovinska poduzeća budu opravdana ako doprinose bržem i ekonomičnijem odvijanju proizvodnje i potrošnje u procesu distribucije.

3.7.2. Trgovinska poduzeća na malo

U odnosu od trgovačkih poduzeća na veliko, trgovinska poduzeća na malo robu prodaju direktno potrošačima odnosno kupcima. To se može prikazati kroz različite institucionalne oblike koji su izloženi stalnim promjenama a u najčešćim su (Bocko, 2017.):

1. Klasična prodavaonica,
2. Pokretna prodavaonica,
3. Samposlužna prodavaonica,

4. Supermarketi,
5. Hipermarketi,
6. Robne kuće,
7. Kataloške kuće,
8. Diskontne prodavaonice,
9. Robni automati,
10. Butici i
11. Virtualne prodavaonice.

1. **Klasična prodavaonica** – može se prikazati kao manji prodajni objekt čije se organizacijsko poslovanje temelji na izravnom posluživanju kupaca. Prodavaonice ovakvoga tipa prikladna su za područja gdje se ekonomski ne isplati otvarati prodavaonice većeg formata poput samoposluge ili supermarketa. Karakteristično je skromna oprema i inventar. U današnjim trendovima klasične prodavaonice pretvaraju se u samposlužne,
2. **Pokretna prodavaonica** – to su vrste prodavaonice koje nemaju stalnu lokaciju (kiosk, motorizirana prodavaonica), prikladne za opskrbu slabo naseljenih mjesta te mjesta za vrijeme turističke sezone,
3. **Samposlužna prodavaonica** – samposlužna prodavaonica ili market prikazuje se kao prodajni objekt veličine prostora do 400m2 u obliku samoposluge. Glavna uloga prodavaonice uglavnom prodaja prehrambene robe (do 90%),
4. **Supermarket** – vrsta prodavaonice koje se pojavljuje tridesetih godina prošlog stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama. Supermarketi su prodajni objekti od 400 do 2000 m2 samposlužnog tipa. Poslovanje se zasniva širokom lepezom asortimana prehrambenih i neprehrambenih vrsta robe (tri do dvadeset tisuća artikla). Razliku koja se kože prikazati između supermarketa te mješovitih klasičnih prodavaonica i samoposluga je ta da kod supermarketa prehrambenog asortimana iznosi negdje oko 50 % a ostalih proizvoda isto oko 50 % i može se reći da su proizvodi uravnoteženi. Vrlo je važno da objekt ima osigurano odgovarajuće parkiralište neposredno ili u blizini objekta,
5. **Hipermarket** – tip prodavaonice novog trenda današnjice sa najvećim površinskim prostorom samposlužnog oblika više od 2000 m2 sa vrlo velikim asortimanom robe. Njihova lokacija izgradnje za izbor je pristupačan dio periferije grada sa obaveznim parkiralištem,
6. **Robna kuća** – to je najveći tip prodajnog objekta, karakteristično je više etažna građevina sa vrlo širokim asortimanom robe. Znači pod jednim krovom objedinjava se više odjela robe različitih robnih djelatnosti i struka. U suvremenim današnjim vremenima cijeli sustav

upravljanja temelji se na informacijskoj tehnologiji, tako se uspostavlja integracija u poslovanju sa dobavljačima, proizvođačima i ostalim sudionicima u LO te se može pratiti prodaja, stanje zaliha i profit,

7. **Kataloška kuća** – prodaja se zasniva na prodaji putem kataloga. Može se prikazati kao moderan tip trgovinskog objekta a karakteristično im je da nemaju prodajni prostor. Narudžbe odnosno zahtjevi stižu preko pošte, telefona, telefaksa, najčešće putem računala (Internet kupovina). Nakon što se zahtjevi obrade isto tako se šalju poštom odnosno poštanskim pošiljkama na određene adrese kupaca. Potrebno je reći da Internet prodaja dominantno prednjači ispred kataloške prodaje,
8. **Diskontna prodavaonica** – pojavljuje se pedesetih godina ovog stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama, potom u Europi a poslovanje im se sastoji od prodaje trajne robe (igračke, satovi, fotoaparati i sl.). Proizvodi su u tvorničkom pakiranju, a naplaćuju se u gotovinskom obliku te je mogućnost dobivanja rabata od proizvođača na temelju posebno dogovorenih uvjeta po ugovoru. Zaključno se pojavljuju nešto niže cijene u odnosu na ostale tipove prodavaonica,
9. **Robni automati** – sama riječ govori da se prodaja vrši preko automata, bez potrebe i nazočnosti prodavača kao pružatelja trgovinske usluge. Najbolje lokacije su javna mjesta te druge lokacije sa frekventnom pozicijom sa potencijalnim kupcima. Prednosti se mogu prikazati da su niski operativni troškovi a nedostaci ograničen prodajni asortiman robe,
10. **Butik** – to su prodavaonice sa upadljivim opremljenim izlogom manjeg formata a nudi asortiman modnih trendova (odjeća, nakit). Najčešće se nalaze u robnim kućama (eng. shop in the shop) odnosno prodavaonica u prodavaonici i
11. **Virtualna prodavaonica** – elektronička prodavaonica ili e-prodavaonica (e-buy) je tip prodaje preko interneta. U današnje vrijeme sve više prisutnošću i širenjem. Prednosti se mogu prikazati sa niskim prodajnim troškovima i raspoloživoj količini informacija u odnosu i razlici na ostale tipove prodavaonica.

3.7.3. Trgovinska poduzeća na veliko i malo

Prikazuju niz prednosti u odnosu na poduzeća na veliko i poduzeća na malo jer se pokazalo da bolje povezuju proizvodnju i potrošnju na ukupni prihod i zaradu. Rezultat je veća proizvodnost rada i bolje prikazana raspoloživost iskorištenja kapaciteta.

3.8. Odnosi unutar maloprodajnog lanca

Sudionici lanca opskrbe trebaju međusobno razvijati određene odnose kako bi suradnja bila što bolja. Odnos suradnje može se prikazati kroz razvijanje u različitim smjerovima ali sa pozitivnim željenim smjerom upravljanja. Upravljanje odnosima između organizacija bazira se na tri pojma a to su ovisnost, moć i konflikt (Dujak, 2012.).

Svaki sudionik LO ne može biti potpuno izoliran budući da su sudionici povezani određenim marketinškim funkcijama, međuovisnost je izvor suradnje ali i konflikata u LO.

Moć u LO prikazuje i utjecaj jednog sudionika koji utječe na odluke drugih sudionika LO. Može se reći da što veću moć ima malo prodavač nad proizvođačem, to je malo proizvođač ovisniji o malo prodavaču.

Postoji šest oblika moći u LO:

1. Moć nagrađivanja,
2. Moć znanja (stručnost, kompetencije),
3. Moć referentnosti,
4. Moć prisile,
5. Legitimna moć,
6. Informacijska moć.

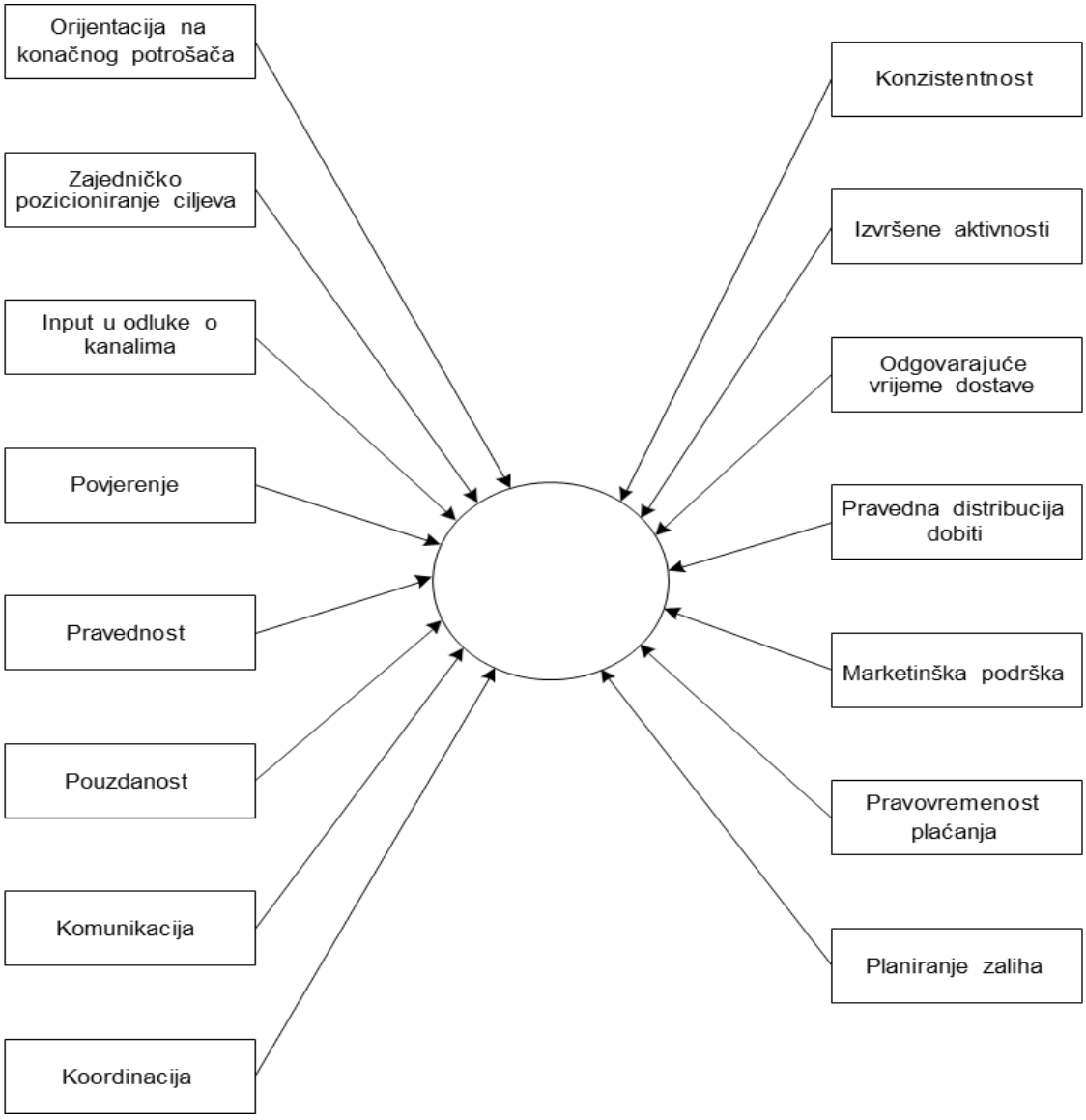
Za postizanje i razvoj dobrih dugoročnih odnosa korištenje moći nagrađivanja, stručnosti, referentnosti i informacijske moći pridonose razvoju odnosa dok upotreba moći i/ili legitimne moći potiče dobrodošle konflikte koje treba rješavati sa pozitivnim pristupom i predznakom da ne bi došlo do onemogućavanja suradnje.

Može se reći da međuovisnost je temeljni izvor svih konflikata u maloprodajnom LO koje se može prikazati i podijeliti na tri vrste izvora konflikta:

1. Percepcijsko nepodudaranje – maloprodavač i njegov dobavljač imaju različite percepcije stvarnosti,
2. Nepodudarnost (nekompatibilnost) ciljeva – pojavljivanje slučaja da ostvarivanje ciljeva maloprodavača šteti poslovanju dobavljača i obrnuto i
3. Nesuglasice oko područja odlučivanja – može se javiti neslaganje oko donošenja odluka odnosno koji sudionik lanca će prihvatiti rizik odluke.

Prema strategiji i načina održavanja dobrih odnosa u praksi se rade korporativni ugovori. Može se reći da u današnje vrijeme u prehrambenim LO najveću moć imaju malo prodavači jer imaju ulogu osiguranja, kontrole i pristupa prema potrošačima odnosno krajnjim korisnicima.

Slika 25: Elementi koji doprinose učinkovitim odnosima u kanalu



Izvor: Dujak, 2012.

Slika nam pokazuje vrlo važne zajedničke ciljeve pozicioniranja u kanalu te se na taj način konflikti smanjuju te se povećava usmjerenost na zajedničke ciljeve. U donošenju odluka i dijeljenju informacija i znanja sudionici pokazuju međusobno poštovanje u smjeru uspješnog ukupnog rezultata i podjele dobiti.

Na LO utječu različiti čimbenici s obzirom na okruženje iz kojeg dolaze može se dijeliti na pet skupina (Dujak, 2012.):

1. Ekonomsko okruženje,
2. Konkurentsko okruženje,
3. Sociokulturno okruženje,
4. Tehnološko okruženje i
5. Pravno okruženje.

4. Uloga skladišta u lancu opskrbe (LO)

Mjesto skladišta u LO može se prikazati općenito definirati da su skladišta posebna mjesta, ograđeni, neograđeni, zatvoreni, otvoreni, natkriveni prostor koji služi za uskladištenje, smještaj, pohranjivanje, manipulaciju, pakiranje i prepakiranje, oplemenjivanje, vaganje, brojanje, mjerenje, paketiziranje, paletiziranje, čuvanje odnosno skladištenje materijalnih dobara. Proizvodnja proizvoda u LO i drugih proizvoda koji se primjenjuju u svim primarnim , sekundarnim, tercijarnim, kvartarnim i kvintarnim djelatnostima, posebno onima u vezi s robnim tokovima, tokovima informacija, financijskim tokovima i vlasničkim tokovima, nije moguće bez različitih modaliteta i vrsta skladišta, odnosno skladišne logistike i skladišno logističkih sustava (Zelenika, Pupavac, 2008.).

Struktura pogona definira i određuje način upravljanja skladištem i distribucijskim centrima. Skladišta imaju ključnu funkciju i ulogu u strategiji integralne logistike i u izgradnji i održavanju dobre povezanosti s sudionicima LO. Skladištenje ima jak utjecaj na korisnika, stanje zaliha te na ukupan uspjeh poduzeća u vidu prodaje i marketinga. Mnogo tvrtka zanemaruju ulogu skladištenja i ne prepoznaju ga kao veliki izvor smanjenja troškova i poboljšanje produktivnosti integralne odnosno potpune logistike. Skladište ima funkciju izravnavanja odnosno stavljanja u vagu neujednačenost tržišne ponude i potražnje. Kada se dogodi da ponuda premašuje potražnju, skladište mora biti spremno prihvatiti i pohranjivati proizvod u iščekivanju zahtjeva narudžbe kupca. Mogućnost rješavanja takvih problema mogu se stvoriti maloprodajne zalihe i učinkovitije može se više učiniti nego da se samo proizvod čuva u skladištu. Kada imamo slučaj da potražnja premašuje ponudu, skladište može biti spremno da ubrzano manipulira sa skladišnim procesima kretanja proizvoda do kupca dodatno osiguravajući usluge (označavanje cijena, pakiranje proizvoda ili završno pakiranje). Skladište po potrebi povezuje proizvodni pogon sa kupcem, ili dobavljače sa proizvodnim pogonom. Skladištenjem se podržava proizvodnja koja konsolidira ulazne materijale i distribuira ih do proizvodnih pogona u pravo vrijeme i na pravo mjesto. Skladištenje je također vrlo bitno jer pomaže marketinškim aktivnostima za informiranje i opsluživanje kupaca i mogućnost širenja na nova tržišta. Postoje i izlazna skladišta koja pomažu kupcima da mogu kupiti proizvod iako nema proizvodnog pogona u blizini. Skladišni troškovi prikazani su i čine 10 ili više posto ukupnih troškova integralne logistike za većinu tvrtki (Bloomberg, LeMay, Hanna, 2006.).

Kvalitetno upravljanje skladišnim prostorima neophodno je za optimizaciju LO te logističkog poslovanja, objašnjenje osnovnih skladišnih aktivnosti, razliku između skladišta i distribucijskog

centra te objašnjenje važnosti informacijskih sustava u ulozi skladištenja i LO može se objasniti prema (Bloomberg, LeMay, Hanna, 2006.):

1. Usporedba skladišta i distribucijskih centara,
2. Razlozi postojanja skladišta i
3. Uloga skladišta.

4.1. Usporedba skladišta i distribucijskih centara

Razlika između skladišta i distribucijskog centara može izazvati priličnu zbunjenost. Sa jedne strane kao što se prikazalo namjena skladišta je ta da se čuvaju i skladište proizvodi dok ih kupci ne naruče ili zatraže. Sa druge strane, namjena distribucijskog centra je stalni proces i protok proizvoda a ne striktno čuvanje proizvoda i skladištenje. Tu dolazi do velikih pošiljaka kroz distribucijski centar, razdjeljuje se na manje pošiljke te zatim logističkim procesima transportira dalje kroz LO. Može se prikazati da distribucijski centri mogu opsluživati veća područja nego sama tipična skladišta. Distribucijski centri imaju glavnu ulogu u poslovanju gotovih proizvoda koje distribuiraju prema van te su uobičajeni u većim državama poput Sjedinjenih Država.

Neke kompanije koriste i manji broj većih distribucijskih centara. U većim distribucijskim centrima može se manipulirati i poslovati sa većim količinama te da bi se postigla ekonomija obujma što znači da dugoročni prosječni troškovi opadaju kako izlaz količine proizvoda raste. Međutim, mijenjanjem trendova potrošača i stalna promjena na tržištu pogledom usluga neka poduzeća su se odlučila na strategiju da koriste manje, regionalne distribucijske centre. Takav pristup omogućuje da svaki distribucijski centar bude lociran što više tržištu i da pruža bolje i kvalitetnije usluge do samog potrošača.

4.2. Razlozi postojanja skladišta

Sa promatranog stajališta integralne logistike, skladište predstavlja „nužno zlo“. Skladištenje stvara odnosno omogućuje proizvodnji postizanje ekonomije obujma iz dugih proizvodnih ciklusnih procesa. Skladišta daju informacije marketinškim aktivnostima u cilju poboljšanja i održavanja usluga prema kupcima. Vrlo je bitno prognoziranje i planiranje proizvodnje jer utječe na potreba za zalihe i prostorom skladištenja. Naravno „tko radi taj i griješi“ te u stvarnom stanju prognoze griješe, a vrijeme proizvodnje je promjenjivo pa sa skladištenjem možemo odigrati ulogu povezivanja ponude i potražnje. Važno je napomenuti neke važne argumente u korist skladištenja:

1. Postizanje ekonomije u transportu prevoženjem veće količine robe,

2. Dobivanje većih količinskih popusta pri kupnji (rabati, kase),
3. Zadržavanje kvalitetnih dobavljača,
4. Konstantno praćenje promjenjivih tržišnih trendova, uvjeta i
5. Podrška JIT odabira kroz sustav integralne logistike.

4.3. Uloga skladišta

Skladište predstavlja višestruku ulogu u cjelokupnom sustavu integralne logistike. Može se prikazati kao mjesto za objedinjavanje transporta. Poduzeća mogu transportirati odnosno prevoziti manji dio punog kapaciteta skladišta, spajati ih u pune kapacitete te ih takve transportirati. Takvim pristupom stvara se optimizacija i racionalizacija te se smanjuju transportni troškovi budući da kod takvog slučaja prijevoznici naplaćuju manji iznos po jedinici za prijevoz punog kapaciteta tereta. Skladište predstavlja i djeluje kao spremnik u slučaju nastanka prekoračenja proizvodnje. Funkcija se bazira na načelu kao nagomilavanje zaliha, može se prikazati na različite oblike, uključujući sezonsku potražnju. Sezonska potražnja za većom proizvodnjom može se pojaviti kod proizvoda kod nekih prehrambenih artikla kao na primjer poput kukuruza ili suhomesnatih proizvoda.

Skladišta isto tako mogu djelovati kao mjesta miješanja proizvoda pa se u njima mogu skladištiti različiti proizvodi. Naručivanjem različitih vrsta proizvoda skladišta odvajaju naručene proizvode i transportiraju ih u jednu skupnu pošiljku. Distribucijski centri često imaju zahtjeve za komisioniranje proizvoda više artikla različitih dobavljača . Distribucijski centar može opskrbljivati više maloprodajnih mjesta zahtjevnijom grupom proizvoda i na takav se način povećava popunjenost narudžbi i efikasnost isporuke gotovih narudžbi.

Skladišta služe da olakšavaju proizvodnju na način podržavanja i zaprimanja gotovih kompletnih proizvoda i zatim se obavlja gotovo sklapanje. Na primjer, mnoge tvrtke daju mogućnost odabira nekoliko različitih modela proizvoda. Razlika može biti u upravljačkoj ploči, skladišta zaprimaju narudžbe za modele te sklapaju odgovarajuću upravljačku ploču na proizvod te vrše isporuku kupcu.

Skladišta imaju funkciju sigurnosti u slučaju prekida rada proizvodne linije, prekida isporuke dobavljača ili mogućih zastoja u prometu i transportu. Ako se dogodi otkaz prijevoznika skladište isto tako pohranjuje dodatne zalihe.

Skladišta rade na olakšavanju i odvijanju proizvodnje gdje ukupni trošak proizvodnje po jedinici može znatno biti umanjen s dužim procesom proizvodnje. Kao što se i prije navelo poveznica skladišta označava čuvanje proizvoda koji prelazi sadašnju potražnju.

Glavna i primarna uloga skladišta je osigurana i izvršena narudžba prema kupcima. Skladištenjem se pomaže bržem protoku ispunjenja narudžbe kupca. Narudžbe se prvenstveno mogu izvršiti u najbližem skladištu umjesto u proizvodnom pogonu. Primarna zadaća je da se narudžba isporuči u što mogućem vremenskom periodu i odstrane rizici od mogućih pritužbi ili penala. Zaključno učinkovit skladišni sustav stvara bržu isporuku , stanje manjih zaliha te bolju uslugu i zadovoljstvo kupaca. Konačni rezultat već navedeno je zadovoljstvo kupaca i veći prihodi i prodaja.

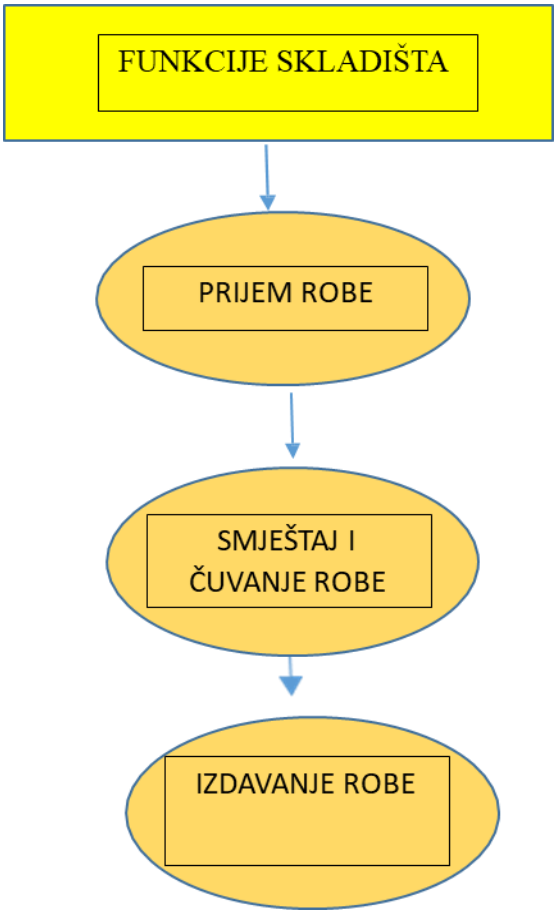
4.4. Pojam skladišta i zadaci skladišne službe

Da bi se postiglo i održalo kontinuirano proizvodno stanje i prodaja robe, poduzeća imaju količinu zalihe na stanju skladišta. Skladišno poslovanje je usmjereno u pravcu na konstantnu i kontinuiranu opskrbu proizvodnje, odnosno prodaje potrebne naručene količine robe, sa odgovarajuće dobivenom kvalitetom i postizanjem najnižih mogućih troškova skladištenja. Skladište je prikazano kao mjesto gdje se robna dobra smještaju, čuvaju i izdaju u vrsti različitih materijala, poluproizvoda i gotovih proizvoda (Šamanović, 2009.).

S logističkog stajališta skladište je čvor ili točka na logističkoj mreži na kojem se roba prije svega prihvaća ili prosljeđuje u nekom drugom smjeru unutar mreže. U širem smislu pod skladištem se podrazumijeva zatvoren, ili poluzatvoren, ograđeni ili neograđeni prostor za uskladištenje robe i svega onog što je u neposrednoj vezi sa skladištenjem, te kao takav predstavlja njegov sastavni dio (Šamanović, 2009:169).

Takvo prikazano i shvaćeno skladište prikazuje te predstavlja prostor u kojoj se roba manipulira i preuzima, čuva od raznih utjecaja fizičkih i kemijskih oblika te se izdaje i otprema.

Slika 26: Shematski prikaz funkcija skladišta



Izvor: Garc, 2017.

Zadaci skladišne službe su mnogobrojni, a dijele se na važnije (Šamanović, 2009.):

1. Prijem robe,
2. Smještaj, čuvanje i
3. Izdavanje i otprema robe.

4.4.1. Prijem robe

U prijem robe može se svrstati poslovi i zadaci: istovar, kontrola i evidencija primanja robe u skladište. Roba se zaprima na temelju prijevoznog dokumenta koji može biti: tovarni list kod željezničkog prometa, teretnica (konosman) kod pomorskog, u cestovnom prometu otpremnica, zrakoplovni tovarni list zračnog i sprovodnica kod poštanskog prometa. Kod svakog prijevoznog dokumenta on sadrži potrebne podatke o:

- ✓ Nazivu,
- ✓ Načinu transporta,
- ✓ Mjestu isporuke,

- ✓ Vrsti robe,
- ✓ Količini,
- ✓ Težini i
- ✓ Te broju kontejnera, paleta, kutija, boca, omota i dr..

Slika 27: Prijem robe u skladištu



Izvor: Eršeg, 2017.

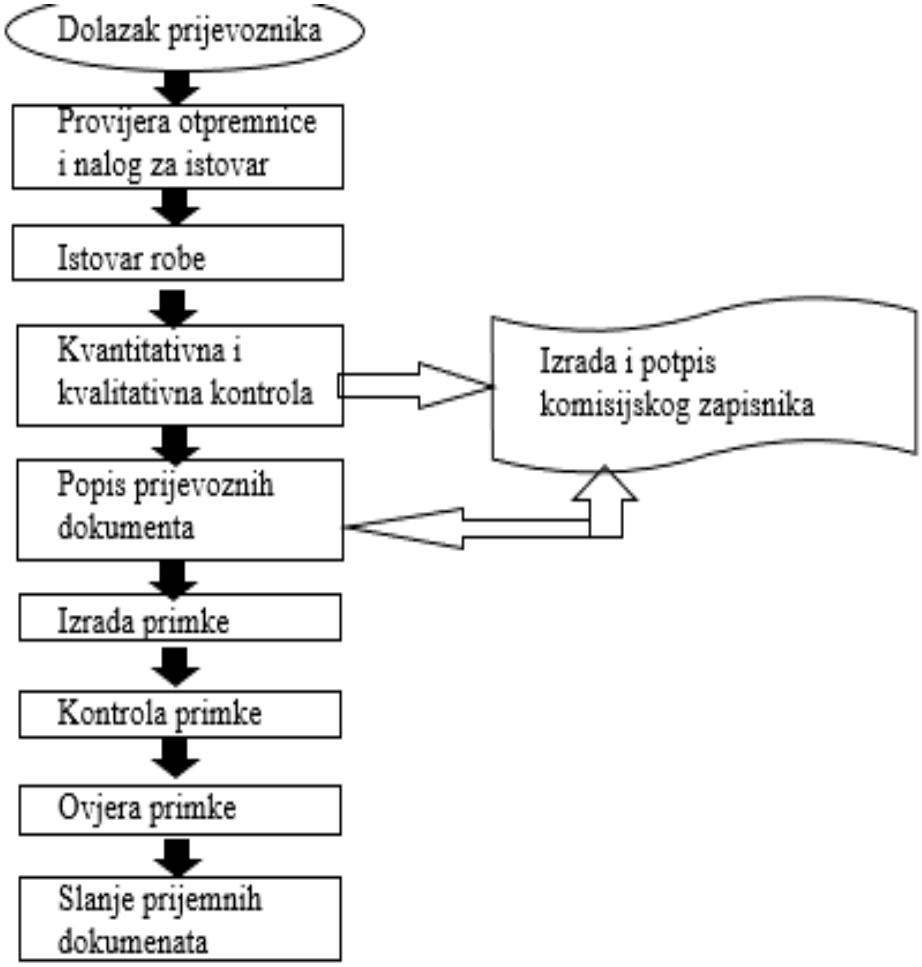
Treba voditi računa o količini i kvaliteti robnih dobara koje se zaprimaju i spremaju skladištiti u skladište. Roba se može u skladište zaprimiti na temelju stručnog pregleda , uspoređivanja sa uzorkom, kemijskom analizom itd.

Osim eksternog odnosno vanjskog, postoji i mogućnost internog zaprimanja robe u skladište, kao što je:

- ✓ Zaprimanje gotovih proizvoda, poluproizvoda, dijelova i korisnih otpadaka i drugih korisnih tvari koje su dopremljene iz proizvodnje poduzeća,
- ✓ Povrat viška materijala iz proizvodnje i
- ✓ Zaprimanje rashodovanih materijala, alata, sitnog inventara, i drugih različitih osnovnih sredstava i materijala.

Roba u internom smislu vrši se zaprimanjem u skladište na temelju stvorenih robnih dokumenata, koji mogu biti : međuskladišnica, povratnica, zapisnik ili inventurna lista.

Slika 28: Dijagramski prikaz prijema robe u skladište



Izvor: Izradio i prilagodio autor prema Šamanović, 2009.

4.4.2. Smještaj i čuvanje robe

Smještaj i čuvanje robe pridonose poslovi i zadaci kao što su sortiranje, pronalazak adekvatnog mjesta za smještaj robe, dodatno pakiranje (prema potrebi), čuvanje, osiguranje i kontrola količine zaliha na stanju. Smještaj i manipulaciju s robom tijekom procesa skladištenja te unutarnjeg transporta može se obaviti u skladu fizičko-kemijskim karakteristikama robe odnosno optimiziranim i racionalnim korištenjem skladišnog prostora. Aktivnosti potrebne za čuvanje robe poduzima se obavezna svrha zaštite robe od mogućih količinskih propadanja (istek roka, kvarljivost), loma, krađe itd. Za skupocjenu robu potrebno je imati posebna mjesta čuvanja te potrebnu zaštitu i osiguranje putem pojačanog nadzora, zaključane prostore, posebne pretince, redovite kontrole i zaštititi ih alarmnim sredstvima i uređajima.

Slika 29: Smještaj i čuvanje robe



Izvor: Eršeg, 2017.

Na čuvanje robe u skladištu ne utječu samo fizičko – kemijska svojstva već i kapacitet i kvaliteta skladišnih prostora i mjesta za čuvanje robe (sustav grijanja, ventilacijski sustav, klimatizirano st, protiv-požarni sustav i sl.). Postizanje čuvanja robe postiže se pravilnom manipulacijom i rukovanjem, smještanjem, pakiranjem, kontrolama viševrsnih zaštita. Promatrana roba može negativno utjecati na ostalu robu i imati žestok miris (petrolej), otrovne sastojke (soda, razne kiseline itd.) te druge slične karakteristike. Zaključno za otklanjanje i sprečavanje takvih negativnih svojstva propisuju se potrebna pravila i norme koje smo već i prije naveli.

4.4.3 Izdavanje robe iz skladišta

Kod izdavanja i otpremanja robe pridruženi su poslovi i zadaci koje se vežu na: pripremu potrebnih dokumenata za izdavanje i otpremanje robe, skupljanje narudžbi, pakiranje i prepakiranje prema potrebi, izdavanje, kontrola valjanosti izdavanja te utovara robe na transportna sredstva. Vrlo bitna učinkovitost izdavanja robe u najvećem djelu ovisi o kvalitetnoj pripremi dokumenata, pravilnom smještaju robe, te samom organiziranosti i opremljenosti postojećeg skladišta. Nakon zaprimanja robe, skladištar mora provjeriti ispravnost naloga pismenog oblika od ovlaštene osobe. U skladištima može se prikazati mjesto sa širokim spektrom materijala i

proizvoda sa velikim prometom istih pa je stoga potrebna evidencija o lokaciji smještene pojedine robe, pa se na dokumentima (nalozima) za izdavanje robe može upisati lokacija što skraćuje put pronalaska i repove čekanja.

Slika 30: Izdavanje robe iz skladišta



Izvor: Eršeg, 2017.

Pakiranje, izdavanje i otprema robe ovisi prvobitno o grani (industrija, poljoprivreda, trgovina i sl.) u kojoj skladište funkcionira i djeluje. Skladišno poslovanje, aktivnosti i zadaci moraju se obavljati u skladu s odgovarajućim načelima, pravilima, normama, zakonima i tehnikama kako bi se postiglo optimizirani, racionalno i ekonomično poslovanje skladišta. Može se spomenuti da je važno otpremnicu ispostaviti u pravilu pet primjeraka od kojih se jedan ostavlja u skladištu, registratoru što doprinosi organizacijski knjigovodstveni sustav moguće provjere pravilnosti isporuke. Zaključno temeljni zadaci skladišne službe je postizanje što kvalitetnije skladišne usluge uz najmanje moguće troškove.

4.5. Vrste skladišta

Skladišta koja susrećemo u poduzećima međusobno se razlikuju i dijele se na (Šamanović, 2009.):

- ✓ Prema funkciji u logističkom sustavu,
- ✓ Prema načinu gradnje,
- ✓ Prema stupnju mehanizacije i automatizacije,
- ✓ Prema specifičnosti uskladištene robe,

- ✓ Prema vlasništvu,
- ✓ Prema organizaciji poslovanja i
- ✓ Prema vrsti uskladištene robe.

4.5.1. Skladišta prema funkciji u logističkom sustavu

Prema navedenoj funkciji dijelimo:

- ✓ Skladišta za izdavanja,
- ✓ Skladišta za pretovar i
- ✓ Skladišta za razdiobu robe.

Skladišta za izdavanje najčešće se nalaze uz proizvodnju odnosno proizvodne pogone ili trgovinska poduzeća, jer imaju funkciju uskladištenja gotovih proizvoda potrebnih za namjenu kroz distribuciju do prodaje potrošačima,

Skladišta za pretovar vrše preuzimanje robe na određeno vrijeme radi pretovara s jednog na drugo transportno sredstvo. Važniji je utjecaj brzine pretovara nego kapacitet skladišta

Skladišta za razdiobu imaju karakteristiku što vode računa o ravnoteži čuvanja i izdavanja robe. Funkcija se odnosi na procese isporuke i prihvata. Prikupljena roba od različitih dobavljača u većim količinama prosljeđuje se jednom ili više trgovinskog poduzeća u manjim količinama. Isto tako može se skupiti više manjih pošiljaka u jednu veću.

4.5.2. Skladišta prema načinu gradnje

Prema načinu izgradnje skladišta se dijele na:

- ✓ Otvorena,
- ✓ Pokrivena i
- ✓ Zatvorena.

Otvorena skladišta imaju namjenu skladištenja robe koja nema jaki utjecaj na štetnosti vanjskih atmosferskih prilika te koja ne traže posebnu zaštitu od krađa. Radi se uglavnom o robi većih gabarita a najčešći oblik skladištenja je podno odlaganje,

Natkrivena skladišta su mjesta natkrivena krovnom konstrukcijom najčešće na stupovima ili zidno. Roba je većih dimenzija ali osjetljivih na vanjske atmosferske utjecaje (drvena građa, cement, vapno itd.) i

Zatvorena skladišta mogu biti pozicionirana i smještena u zgradi na katu, prizemlju ili podrumu sa jednom ili više prostorija namijenjenim za skladištenje različitih vrsta proizvoda koji zahtijevaju čuvanje robe u navedenom skladištu.

4.5.3. Skladišta prema stupnju mehanizacije i automatizacije

Prema stupnju mehanizacije i automatizacije, skladišta mogu biti:

- ✓ Nisko mehanizirana,
- ✓ Mehanizirana,
- ✓ Automatizirana i
- ✓ Robotizirana.

Nisko mehanizirana skladišta (klasična skladišta) u kojim prevladava manualan rad sa aktivnostima i zadacima jednostavnijeg karaktera i opreme. Radnici obavljaju pomoću raznih vrsta kolica i ostalih transportnih sredstava,

Mehanizirana skladišta u kojima se poslovanje odvija sa sredstvima upravljanja pomoću skladišnih radnika automatizmom odnosno pomoću viljuškara, dizala i različitih transportnih sredstava u cilju lakšeg istovara i utovara,

Automatizirana skladišta su prostori gdje se poslovanje obavlja automatizirano pomoću računalne tehnike. Automatizacija se pojavila otprilike 30-tak godina i najrazvijenija je u Japanu, SAD-u i Njemačkoj. Tehnologija pruža optimizaciju troškova lakše kretanje i kontrolu robe i

Robotizirana skladišta se još razvijaju u današnjim trendovima. Izdavanje i preuzimanje narudžbi radi se pomoću računala i robota. Robot je navođen i upravljan pomoću računala vođen senzorima i video sustavom te može npr. po dodatnim tračnicama uzimati robu te izdavati na izlaznom mjestu.

4.5.4. Skladišta prema specifičnosti uskladištene robe

Prema specifičnim osobinama robe ova skladišta se dijele:

- ✓ Opća i
- ✓ Specijalizirana

Opća skladišta podrazumijeva se ona skladišta koja imaju opremljenost za različite vrste proizvoda,

Specijalizirana skladišta karakteriziraju vrste u obliku silosa, vinskih podruma, tankova, hladnjača i sl..

4.5.5. Skladišta prema vlasništvu

Prema vlasništvu skladišta mogu biti:

- ✓ Privatna i
- ✓ Javna.

Privatna skladišta služe i grade se u svrhu isključivo za potrebe privatnih struktura odnosno vlasnika. Većina lanaca za opskrbu, globalno u svijetu koristi privatna skladišta. Poduzeća svojim strategijama odlučuju se za privatna skladišta kada vide da za njihove potrebe skladišta koja će imati troškovno opravdati ekonomičnost poslovanja skladištenja u odnosu na korištenje javnog skladišta i

Javna skladišta imaju funkciju pružanja usluge trećim stranama odnosno osobama kada se pokaže da javno skladište ima ekonomičnu opravdanost npr. manje količine i slabija frekvencija kretanja uskladištene robe. Znači pokazuje se da je ekonomičnije koristiti javno skladište nego izgradit vlastito. Javna skladišta se mogu prikazati kao specijalizirana za pružanje usluga točno određenim gospodarskim subjektima i granama. Na primjer poljoprivredni proizvodi. Može se stvoriti prednost jer se u skladište ne ulažu sredstva pa se one mogu usmjeriti u druge svrhe.

4.5.6. Skladišta prema organizaciji poslovanja

Prema organizaciji poslovanja razlikuju se:

- ✓ glavna (centralna) skladišta,
- ✓ pomoćna skladišta,
- ✓ priručna skladišta i
- ✓ među – skladišta.

4.5.7. Skladišta prema vrsti uskladištene robe

Prema vrsti uskladištene robe, mogu biti:

1. skladišta materijala,
2. skladišta ambalaže,
3. skladišta gotove robe i
4. skladišta alata i sitnog inventara.

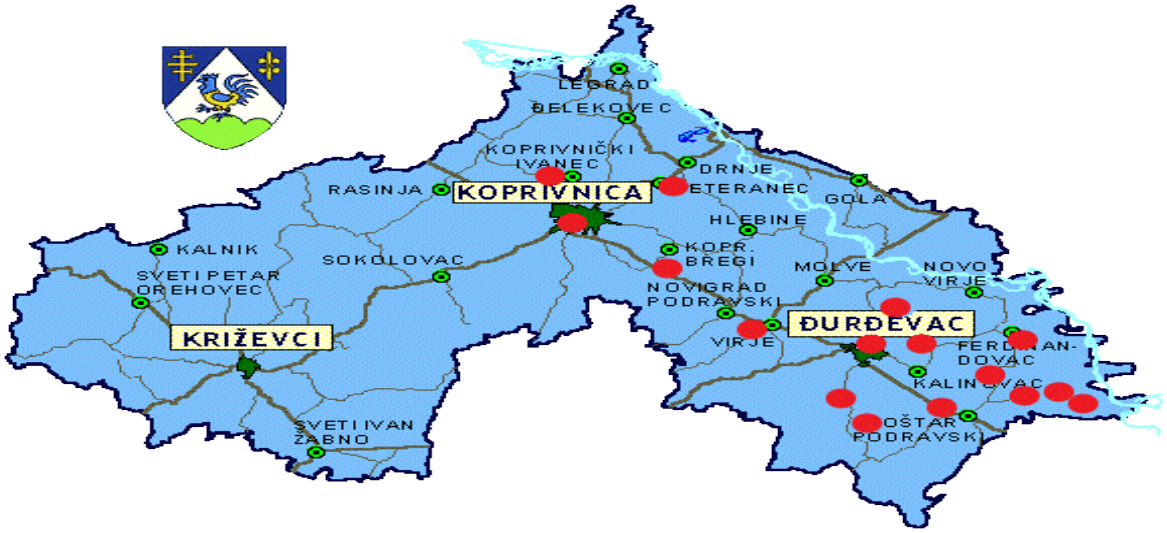
5. Istraživanje o skladišnim kapacitetima manjeg trgovačkog lanca Dergez d.o.o.

Dergez trgovine sa sjedištem u Podravskim Sesvetama nedaleko od grada Đurđevca u sjeveroistočnoj Hrvatskoj uz rijeku Dravu posjeduju 16 trgovina u krugu 100 kilometara. Više od deset godina osnovane trgovine visokim standardom i kvalitetnom raspolaganju i usluzi stoje vjernim potrošačima odnosno kupcima u srcu Podravine. Osjećaj ugode tokom kupovine u uređenim trgovinama uz široku lepezu asortimana hrane, pića i kućnih potrepština po kulturnim cijenama, a zadovoljstvo i pozitivnim pristupom zaslužne su djelatnice trgovine vođene svojom misijom sto postotnom ljubaznošću i vizijom tu uvijek zbog Vas. Uz trgovine Dergez kupcima se nude pekarski proizvodi i slastice iz Dergez pekara (http://www.dergez.hr/trgovine/, dostupno 16.08.2019.).

U ovom radu želi se prikazati skladišni kapacitet vezano za prodajne objekte Dergez trgovina odnosno gdje se pojavljuju problemi kod potreba skladištenja velike širine asortimana robe te problema upravljanja, optimizacije, ukupnih troškova i vremena koji zahtijevaju različita vrsta skladištenja u navedenim prodajnim objektima.

Kod preuzimanja novih i postojećih trgovina javljaju se problemi skladišnih prostora i njihovih standarda te prekapacitiranosti te moguću potrebu za povećanjem istog. Potrebno je obratiti pažnju za ispunjenje zahtjeva poštivanja pravila zakona (ISO9001, Haccp, Zor.) i struke kontrole (troškovi, ubrzanja procesa upravljanjem vremenom poslovanja). Zaključno vezano za problem određivanja prostora skladišta i potrebe koje su vezane za preinake i ulaganje u kapacitete skladišta prodajnih objekata.

Slika 31: Karta područja trgovina Dergez



Izvor: prilagodio autor, httpkckzz.hrwp-contentuploads200804original_zupanija.gif

Slika 32: Logo trgovine Dergez



Izvor: httpwww.dergez.hrtrgovinewp-contentuploads201605dergez-logox2.png

Dergez pekara, osnovana 1997. godine temeljna je djelatnost obiteljskog poduzeća iz Podravskih Sesveta te su od tada Dergez pekarski proizvodi prirasli srcu Podravaca zbog velike kvalitete. Najpoznatiji je Dravski kruh koji svojim visokim kvalitetama domaće recepture i kvalitetnih sastojaka ostavlja ugodan dojam te je prisutan u više većih trgovačkih lanaca (Billa, Plodine) na području Sjeverozapadne Hrvatske (http://www.vrhovski.com,dostupno 16.08.2019.).

Slika 33: Logo pekare Dergez



http://www.dergez.hr/pekara/wp-content/uploads/2016/05/dergez-footerx2.png

5.1. Predmet istraživanja i stanje maloprodaje

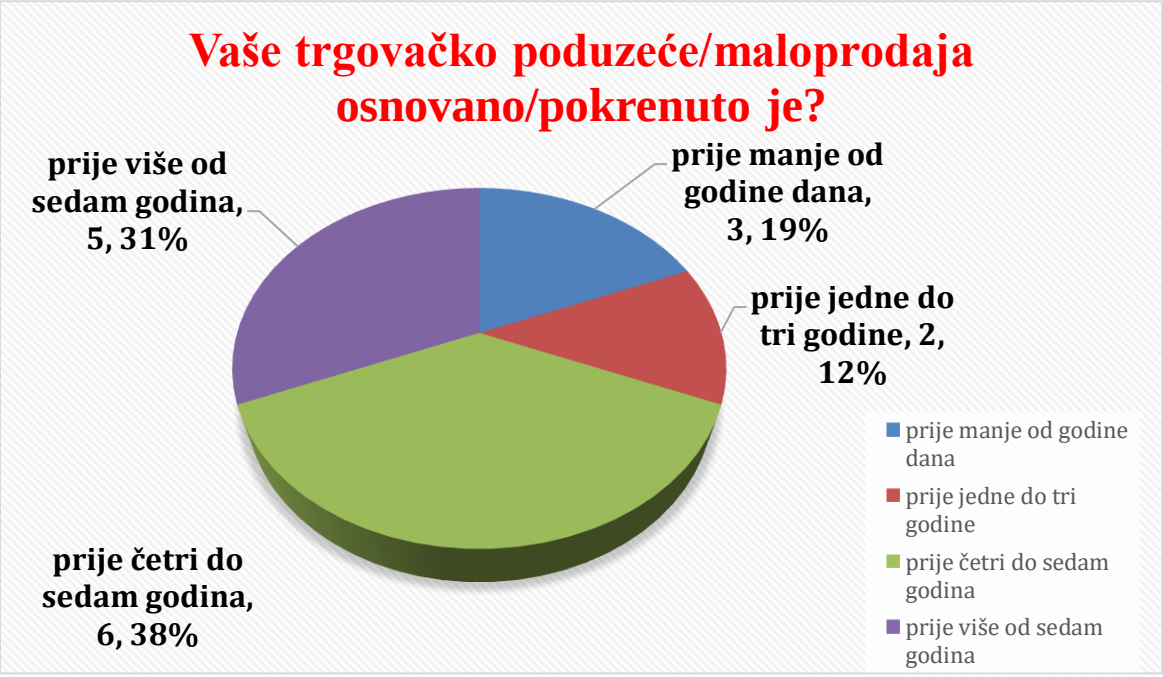
Podravski pekarski div Dergez sve se više širi u maloprodajni biznis kako se može prikazati po financijskim izvještajima poduzeća za 2018. godinu. Obiteljsko poduzeće iz Podravskih Sesveta u blizini grada Đurđevca, čiji je temeljni djelatni sektor pekarstvo, prošle godine ostvarilo je 57,8 milijuna kuna ukupnih prihoda, može se pokazati oko četiri posto više nego godinu ranije. Dobit je iznosila nešto više od milijun kuna i bila je otprilike na istoj razini. Struktura Dergezovih prihoda prikazuje ostvaren rast u trgovinama, dok u pekarstvu stagnira. U 2018. godini ostvaren je prihod oko 40 milijuna kuna oko 5,5 posto više, a pekarski biznis otprilike na istoj razini kao 2017. godine oko 17,4 milijuna kuna. Dergez ima 16 trgovina sa centralnim skladištem u Ferdinandovcu i

planira se širiti i dalje sa trgovinama. Tu se stvara zanimljiva slika kako će se razvijati izazovi i odgovori najjačih konkurenata po mjestima gdje je nalaze trgovine sa Đurđevačkom Sloga Podravska trgovina a tu se i pojavljuje i javlja Križevački Robin koji se odlučio sa strategiju pojavljivanja na tržištu Koprivnica. Takva situacija je teško održiva za sve trgovačke lance na sjeveru pa dugoročno gledano predviđa se da će do konsolidacije. Važno je napomenuti da tvrtka Dergez brine za oko 180 radnika te 2018. godine ukupni troškovi zaposlenih iznosili su 12,4 milijuna kuna i bili veća za deset posto veći nego tijekom 2017. godine. Prosječna bruto plaća u toj tvrtki je oko 5740 kuna, što se može prikazati oko 4000 neto. Dergez slovi kao niskozadužena firma koja ima zdrav i dobar potencijal za ulaganje i širenje te su 2018. godine imali samo 5 milijuna kuna dugoročnih i kratkoročnih obaveza prema poslovnim bankama (https://danica.hr, dostupno 16.08.2019.).

5.2. Analiza rezultata dobivenim istraživanjem i anketiranjem

Kako bi se dobili određeni pokazatelji o kvaliteti skladišnih kapaciteta odnosno držanju, distribuiranju te na kraju prodaji proizvoda u cijelom lancu trgovine njegovoj efikasnosti postavljeno je ukupno 21 pitanje u trajanju od 13.08.-15.08. 2019. godine.

Grafikon 1: Odgovori na anketno pitanje - Vaše trgovačko poduzeće/maloprodaja osnovano/pokrenuto je?



Izvor: Izradio autor

Grafikon prikazuje trgovine koje su otvarane u periodu oko desetak godina kroz povijesti poslovanja trgovačkog lanca te iz slike se može iščitati da je pet trgovina (31%) staro više od sedam godina, tri trgovine (19%) je počelo sa radom prije manje od godinu dana što je najmanji udio ali i u najkraćem roku. Prije perioda jedne do tri godine prikazuje se dvije trgovine (12%) a najveći udio u poslovanju šest trgovina (38%) prikazuje se period četiri do sedam godina.

Grafikon 2: Odgovori na anketno pitanje – Dnevno poslužujete?



Izvor: Izradio autor

Od ukupnih trgovina anketiranja, njih 15 (94%) obrađuju više od 200 kupaca dnevno što je i razumljivo pošto se radi o manjim trgovinama u manjim mjestima ili u većim mjestima usporedno sa velikom konkurencijom (Sloga Podravska trgovina Đurđevac, Robin Križevci, Tp Kitro Varaždin, Konzum, Lidl, Plodine, Ktc…), dok jedna trgovina ima manje od 200 kupaca na dan što iznosi 6% od ukupnog broja , što je vidljivo u grafikonu 2.

Grafikon 3: Mjesečni promet je u visini?



Izvor: Izradio autor

Na pitanje visine mjesečnog prometa u trgovini bilo je ponuđeno raspon od 10.000-50.000 kn, 50.001-100.000 kn, 100.001-200.000 kn, više od 200.000, znatna većina odnosno njih 13 (81%) izjasnila se da imaju poslovanje novčanog toka više od 200.000 kn, dok njih troje ima između 100.001-200.000 kn prometa na mjesečnoj bazi što je vidljivo u grafikonu 3.

Grafikon 4: Imate/koristite li skladište?



Izvor: Izradio autor

Grafikon 4. prikazuje kontekst kod otvorenja trgovine da li je bilo potrebno glavno skladište kao čuvanje zaliha robe (npr. kiosk) što se može prikazati kao sam prostor trgovine pa putem analize povećati ili smanjivati kapacitete putem prikazane potrošnje. Uglavnom u anketnom pitanju nalaze se trgovine koje su preuzete od drugih trgovina putem najma pa tako i skladišni kapaciteti su već postojali, stoga i rezultat je da sve trgovine imaju svoje skladište za manipulaciju i skladištenje što je i uvod u daljnje razmatranje.

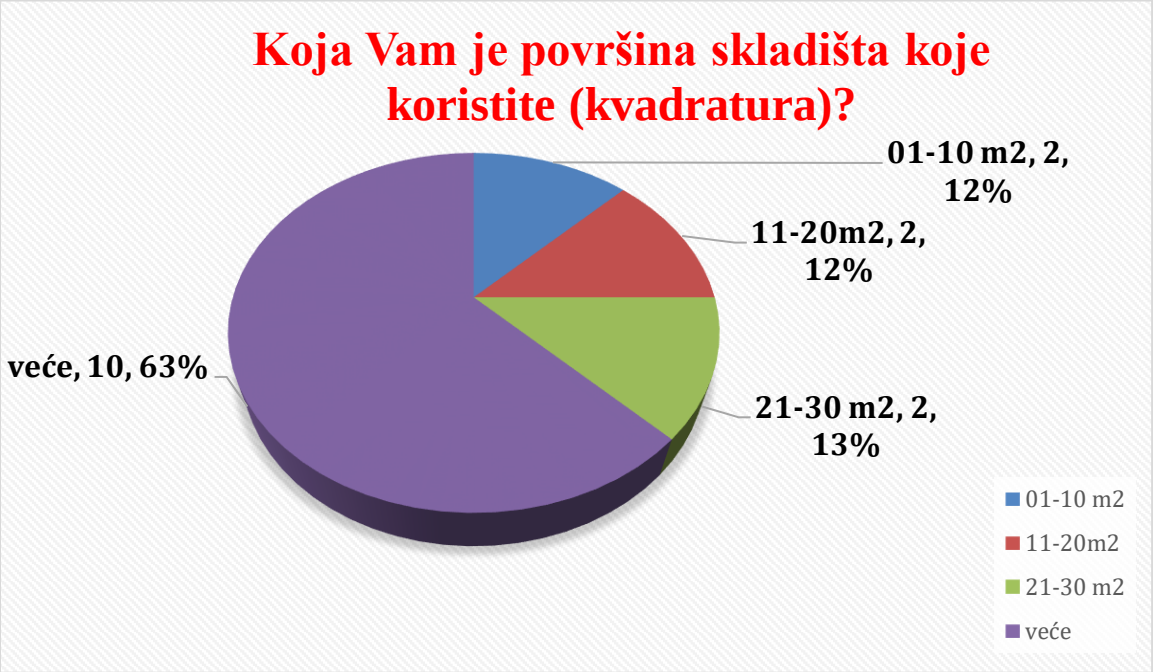
Grafikon 5: Koristite li jedno ili više skladišta?



Izvor: Izradio autor

Iz grafikona 5. vidljivo je da maloprodajne trgovine koriste skladišta kao držanje robnih dobara kao i samu manipulaciju za potrebu trgovinskog poslovanja. Anketnim pitanjem dolazi se do odgovora da njih 8(50%) koristi jedno skladište a u njima rashladne komore za zalihu, frižidere, škrinje (povrati robe), kao dodatak frižiderima i škrinjama u trgovini, dok njih 8 (50%) ima dva skladišta a u njima sve što ima trgovina u jednom skladištu. Potrebno je navesti da trgovine počele raditi već u postojećim infrastrukturama pa se moralo prilagođavati situaciji.

Grafikon 6: Koja Vam je površina skladišta koje koristite (kvadratura)?



Izvor: Izradio autor

Grafikon 6. prikazuje ukupni skladišni prostor neovisno o broju skladišta što se prikazalo i objasnilo u pitanju prije odnosno zbroj kvadrature više manjih skladišta rezultiralo je prikazanim što je i bitno za mjerilo skladišnog prostora. Vidljivo je da više od pola objekata njih 10 (63%) veće kvadrature od 30 m2 skladišnog prostora, dva objekta između 21-30 m2 (13%), dva 11-20 m2 (12%) a dva objekta ispod 10 m2 (12%) skladišnog prostora.

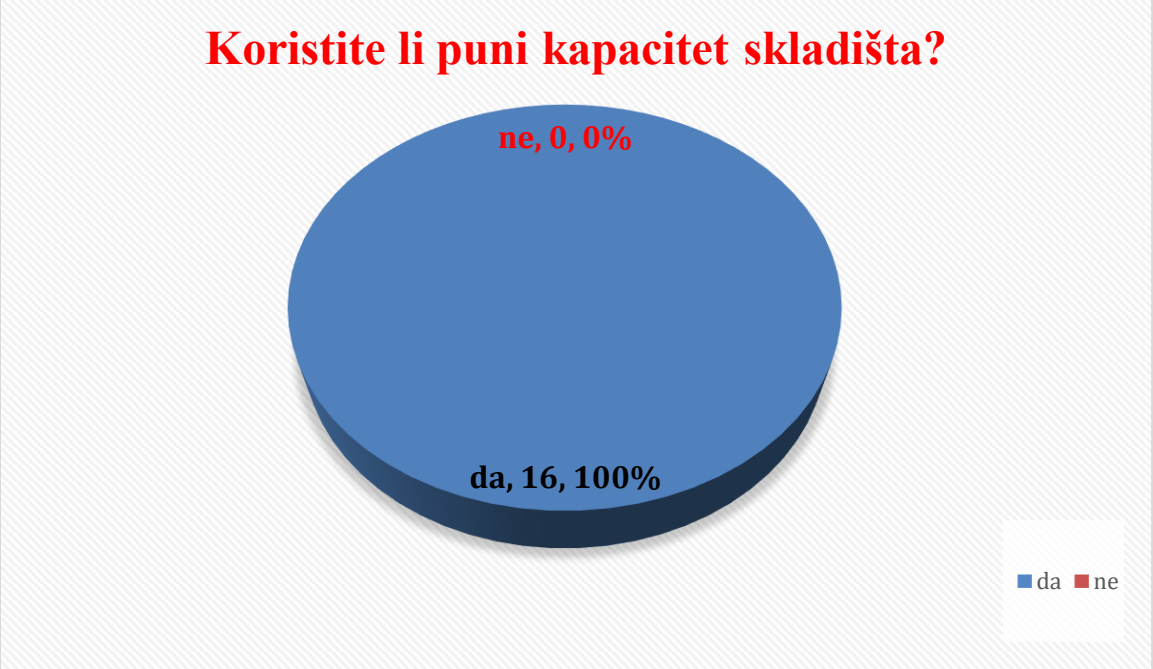
Grafikon 7: Koju vrstu robe najviše držite/distribuirate u maloprodajnom skladištu?



Izvor: Izradio autor

Prema grafikonu 7. prikazalo se da distribucija odnosno držanje robe potrebne za poslovanje i koja roba najviše cirkulira kroz skladišne kapacitete. Dobivenom analizom anketnog pitanja ispostavilo se da najviše njih 11 (69%) izjasnilo da roba svih vrsta ide podjednako, njih 3(19%) ostale robe pod pojmom sve što nije u domeni suhomesnatog, pekarskog i mliječnog asortimana dok u jednoj trgovine najviše vrši distribucija pekarskog (6%) i jednoj mliječnog asortimana što iznosi 6 % od ukupnog broja maloprodajnih trgovina.

Grafikon 8: Koristite li puni kapacitet skladišta?



Izvor: Izradio autor

Pitanje o korištenju punog kapaciteta skladišta iz grafikona 8. vidljivo je da svih 16 (100%) trgovina rad max-max strategijom i iskorištava potencijale za svu vrstu robe odnosno pod punim kapacitetom se mjeri rasponom 91-100% kapaciteta skladišta što će se i kasnije prikazati kroz analizu. Objašnjenje takvog stanja rezultiralo je uspješnom poslovnom godinom te se je tako i prikazalo kroz rast prodaje.

Grafikon 9: Koji postotak kapaciteta skladišta koristite tijekom godine?



Izvor: Izradio autor

Grafikon 9. vidljivo prikazuje korištenog kapaciteta skladišta tijekom godine odnosno maloprodajne trgovine njih 15 (94%) što je i skoro svih od ukupnog broja koristi 91-100% kapaciteta dok jedna trgovina što je (6%) koristi 81-91% skladišnog prostora.

Grafikon 10: Koji Kapacitet skladišta koristite za suhomesnate proizvode?



Izvor: Izradio autor

Skladišni prostor suhomesnate robe u velikom dijelu može se prikazati kao roba proizvoda „salama“ iz grafikona 10. vidljivo je da se iskorištavaju potencijali te da na ponudi ima više vrsta robe u suhomesnatom obliku što je i vidljivo da sve trgovine (100%) iskorištavaju kapacitet.

Grafikon 11: Koji kapacitet skladišta koristite za pekarske proizvode?



Izvor: Izradio autor

Grafikon 11. pokazuje da sve maloprodajne trgovine iskorištavaju potencijale pekarskih proizvoda odnosno njih 16 što znači njih 100 % u prikazanom rasponu 91-100% skladišnog kapaciteta. Trgovački lanac trgovina se i bazira na pekarskom biznisu koji im je i osnovno temeljni djelatni sektor pa si mogu i dopustiti maksimalnu kapa citiranosti te stvoriti široku lepezu artikala za ponudu dnevnog karaktera jer svi znamo da pecivo i kruh najviše kupaca može privući u trgovine.

Grafikon 12: koji kapacitet skladišta koristite za mliječne proizvode?



Izvor: Izradio autor

Grafikon 12. prikazuje kapacitet skladišta mliječnih proizvoda što znači da su se 15 (94%) trgovina izjasnila da koriste 91-100% iskoristivosti skladišta dok jedna trgovina (6%) koristi 81-90% kapaciteta skladišnog prostora. Može se opet ponoviti i prikazati uspješno poslovanje i educiranost djelatnika tvrtke maloprodajnog lanca što se i u kasnijim ukupnim rezultatima prikazalo.

Grafikon 13: Koji kapacitet skladišta koristite za ostalo?



Izvor: Izradio autor

Iz grafikona 13. vidljivo je da sve 16 (100%) trgovine iskorištavaju skladišne kapacitete 91-100% iskoristivosti, može se prikazati i najlakše zbog dugih rokova i mogućnost stvaranja zaliha u skladištu.

Grafikon 14: Vremensko razdoblje punjenja skladišta za suhomesnate proizvode?



Izvor: Izradio autor

Prema grafikonu 14. može se prikazati da period punjenja skladišnih prostora za suhomesnatu robu za 14 trgovina što iznosi (87%) vidljiva većina puni svaka dva, tri dana dok dvije trgovine (13%) svaki tjedan. Može se prikazati da skladišni prostor zaliha stoji u rashladnom frižideru u objektu trgovine sa ugrađenim dodatnim komorama frižidera a stvarna zaliha skladištenja suhomesnate robe u glavnom skladištu u komori sa ostalom robom manjeg kapaciteta već naručene robe ili dobiveni gratis na količinu. Zato se radi i ugovorno sa više dobavljača tako da roba stiže svaka dva, tri dana ili tjedan ovisno o procjeni prodaje kako je i prikazano ovisno o potrebama.

Grafikon 15: Vremensko razdoblje punjenja skladišta za mliječne proizvode?



Izvor: Izradio autor

Grafikon 15. prikazuje vremensko razdoblje punjenja skladišta za mliječne proizvode 15 trgovina (94%) puni dostavljenom robom svaka dva, tri dana par različitih dobavljača i može stvoriti pretpostavku za Naručivanje robe bez straha za nedostatkom zaliha. Jedna trgovina (6%) se izjasnila da tjedno naručuje robu od različitih dobavljača mliječnih proizvoda.

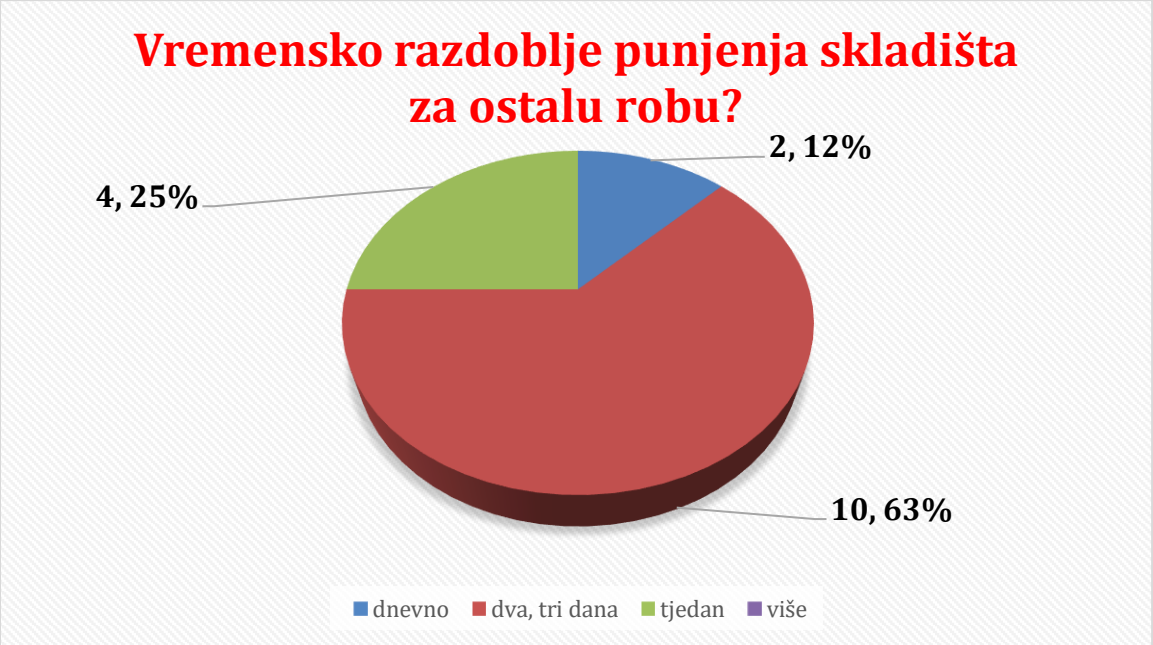
Grafikon 16: Vremensko punjenje skladišta za pekarske proizvode



Izvor: Izradio autor

Grafikon 16. jasno prikazuje da sve trgovine njih 16 (100%) puni na dnevnoj bazi što je i logično jer se maloprodajni trgovački lanac ima u kapitalu pekarski biznis i umrežen je logističko transportnim sredstvima i prisutan je na širem području što se navelo već prije.

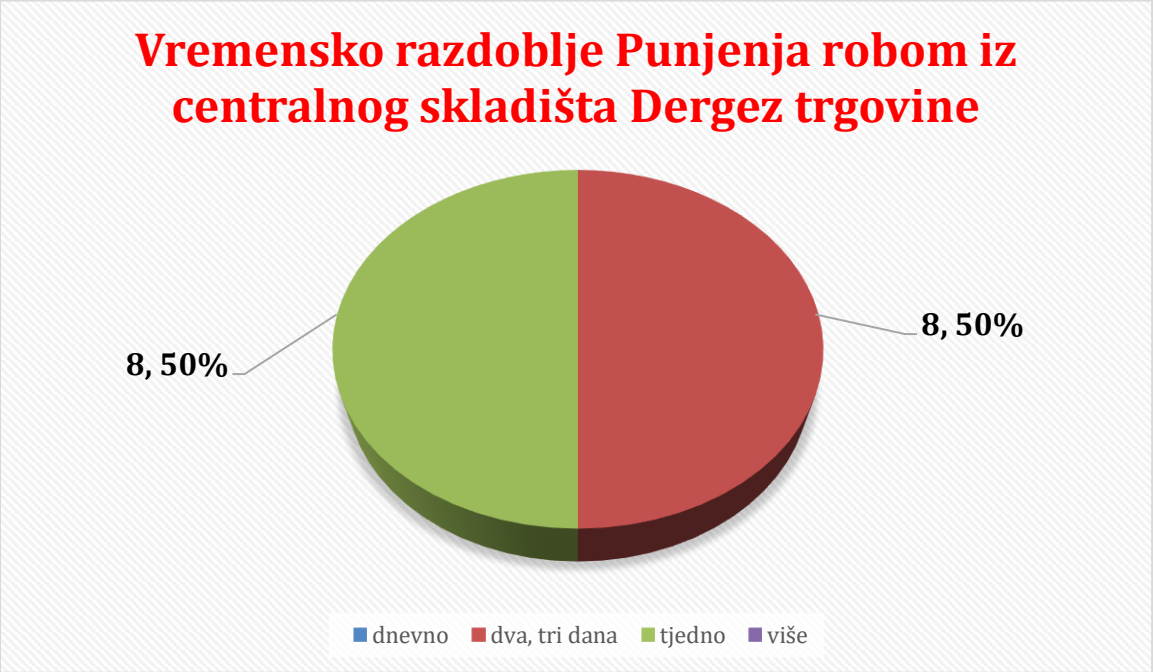
Grafikon 17: Vremensko razdoblje punjenja skladišta za ostalu robu



Izvor: Izradio autor

Iz grafikona 17. može se iščitati da vremensko razdoblje punjenja skladišta ostalom robom 10 trgovina što je (63%) više od pola vrši punjenje skladišta dostavljenom robom koja dolazi svaka dva, tri dana a četiri trgovine (25%) dolazi tjednom isporukom dok dvije (12%) trgovine više od tjedna po isporuci naručene robe.

Grafikon 18: Vremensko razdoblje Punjenja robom iz centralnog skladišta Dergez trgovine



Izvor: Izradio autor

Na vrlo važni prikaz trgovina i opsluživanje iz centralnog skladišta poduzeća Dergez važno je prikazati grafikon 18. na anketno pitanje vremenskog punjenja skladišta iz njihovog poslovanja i transportnih sredstava odnosno infrastrukture i suprastrukture da polovica trgovina njih ukupno 8 (50%) naručuje robu dostavom dva, po potrebi tri puta tjedno, dok preostalih 8 (50%) jednom tjedno što doprinosi stvaranju konkurentnosti u svrhu i cilju dobivanja ukupnog rezultata. Može se prikazati da osam trgovina koju su manje kategorizacije i potreba ide centralno jednom tjedno dok veće trgovine imaju potrebu za dva po potrebi tri puta punjenje svojeg skladišnog prostora putem kanala distribucije iz svojeg resora odnosno centralnog skladišta.

Grafikon 19: Zadovoljava li kapacitet skladišta vašim potrebama poslovanja?



Izvor: Izradio autor

Prema grafikonu 19. vidljivo je da 9 (56%) trgovina u potpunosti zadovoljava postojećim skladišnim kapacitetima za potrebe sadašnjeg poslovanja dok 7 (44%) izjašnjava se da su došli do gornje granice vrijednosti kapa citiranosti te kapaciteti skladišnih potreba djelomično zadovoljavaju odnosno kapaciteti su premali.

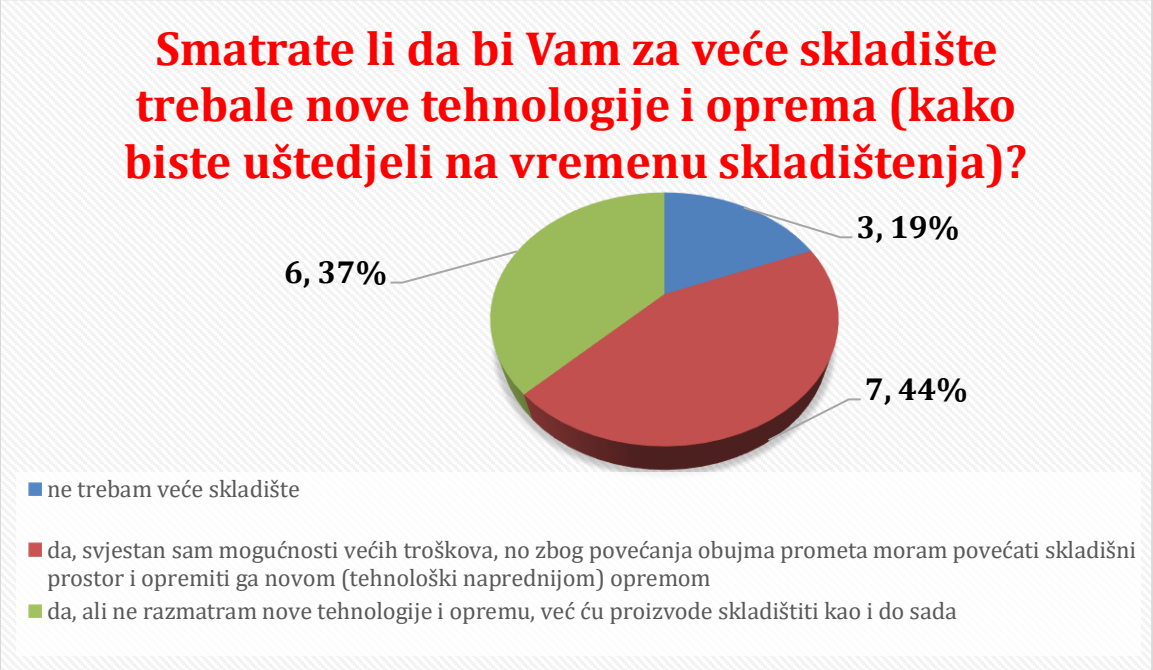
Grafikon 20: Je li potrošnja/broj posjeta kupaca u Vašoj prodavaonici, u odnosu na prije dvije godine?



Izvor: Izradio autor

Na anketno pitanje o broju kupaca vidljivo je na grafikonu 20. da sve trgovine njih 16 (100%) izjašnjavaju se da broj kupaca u zadnje dvije godine ili manjeg perioda od otvorenja i početka rada u stalnom porastu.

Grafikon 21: Smatrate li da bi Vam za veće skladište trebale nove tehnologije i oprema (kako biste uštedjeli na vremenu skladištenja)?



Izvor: Izradio autor

Grafikon 21. prikazuje anketno pitanje dali trgovine imaju potrebe za većim skladišnim prostorom uz moguću novu tehnologiju i opremu za dobivanje vremena skladištenja. Može se prikazati da sedam trgovina što znači (44%) svjesni su većih troškova ali za efikasnije poslovanje odabralo je da su potrebna veća kapacitirano st skladišnih prostora, skoro isto toliko trgovina njih 6 (37%) razmatra nove tehnologije i opremu ali odlučuje proizvode skladištiti kao i do sada. Najmanji broj trgovina njih troje (19%) smatra da ne treba veće skladište već se zadovoljava postojećim.

5.3. Zaključak analize dobivenih rezultata

Može se prikazati uspješno poslovanje maloprodajnog trgovačkog lanca pomoću djelotvornog upravljanja lanca opskrbe maloprodajnih objekata svih sudionika u lancu. Odluka potrošača je vidljiva sa rastom broja posjeta trgovinama te same kupovine u njima. Kroz upravljanje kapaciteta skladišta i vođenje maloprodaje stvara se konkurentna prednost sa prihvatljivim cijenama što postiže djelotvoran, isplativ i opravdan sustav vođenja poslovnih procesa u poduzeću. Vrlo je važno prikazati da trgovački lanac posjeduje pekarski biznis koji implementira dnevno svježe

pekarske proizvode u trgovine te je sa svojim vozilima prisutan i mobilan na terenu. Trgovine se opslužuju centralnim skladištem (mogu si dozvoliti uzimanje veće količine robe od dobavljača i iskoristiti super rabate na količinu) i među skladištenjem iz trgovina odnosno iskorištavanje kritičnih rokova zaliha te se stvara maksimalna strategija prodaje bez većih povrata i šteta. To sve utječe na odluku kupaca da odlaze u trgovine u svojim mjestima i ne moraju trošiti vrijeme odlaska u veće centre u udaljenija mjesta te stvarati trošak putovanja nego dobivaju kvalitetnu i prihvatljivu trgovačku ponudu na zadovoljstvo krajnjeg korisnika.

5.4. Prijedlog promjena

Kako bi se omogućilo poboljšanje postojećeg stanja poslovnih procesa u poduzeću, mogu se odrediti mjere za poboljšanje. Mjere obuhvaćaju sve aktivnosti, radne zadatke u smislu pravovremene odluke vođene analizama upravljajući strateškim promišljanjem uzimajući u obzir sve faktore kroz skladištenje i maloprodaju pomoću dobivenih informacija:

- ✓ Praćenje prodaje, procjena prodaje asortimana i organizacija prodaje,
- ✓ Izvještaji o realizaciji prodane robe,
- ✓ Skladišno poslovanje, među skladištenje, optimalnost skladištenja,
- ✓ Kontrola praćenja potrebnih resursa, ljudi opreme i strojeva,
- ✓ Analiza ukupnih troškova i koristi (eng. Cost benefit),
- ✓ SWOT analiza,
- ✓ Kontrolirana prodaja rizične robe kratkih rokova kroz letke, vikend, tjedne, mjesečne akcije, snižavanje robe pred kraj isteka roka, kataloge te druge marketinške aktivnosti,
- ✓ Kod preuzimanja, odabira novih i postojećih prodajnih objekata više obratiti pažnju na prateće skladišne prostore koje najbliže odgovaraju provedenoj swot analizi skladišnih prostora,
- ✓ Za potrebe zadovoljenja sadašnji i budućih skladišnih procesa proizvodnje pakiranja i slaganja robe u prodajne objekte te kroz maloprodaju upravljati vremenom za zadovoljstvo zahtjeva kupaca,
- ✓ Prihvaćanje takozvanih nacionalnih akcija neto cijena ponuđača kroz kvartalni period potražnje te traženje dodatnog rabata na količinski frekventni proizvod u cilju veće prodaje,
- ✓ Motivacija i poticanje timskog rada zaposlenika,
- ✓ Kvalitetno vođenje poslova po razinama i
- ✓ Edukacija zaposlenika i upravljanje konfliktima

6. Zaključak

Potrebe i trendovi smanjenja troškova u suvremenim gospodarskim sustavima postavljaju nove uvijete poslovnog biznisa u poduzećima i tvrtkama. Trendovi koji se pojavljuju u razvoju tehnologije u proizvodnji manje se može postići dok logistika ima sve veći utjecaj u optimizaciji opskrbnih lanaca. Uvođenjem logističkih modela, zbor strategije te optimizacija postaje temeljni zadatak svakodnevnog poslovanja u suvremenim poduzećima. Lanac opskrbe podrazumijeva upravljanje tokovima, skladištenjem robe i svih aktivnosti potrebnih za stvaranje finalnog proizvoda do krajnjeg potrošača. Može se prikazati važnost sustavnog pristupa upravljanja poslovnim procesima na potrebe današnjeg vremena u promjenjivom i zasićenom težištu. Spoznajom omogućenog sustava (JIT, Just in Time), pravi proizvod na pravom mjestu u pravo vrijeme“ prikazuje sustav koji je poveznica od same dobave sirovina do proizvođača kroz distribuciju i prodaju do finalnog proizvoda na polici maloprodajnog objekta.

Lanac opskrbe ima ulogu omogućavanja zadovoljnog kupca (potrošača), ostvarujući dodanu vrijednost odnosno prihod ili dobit. U poslovanje cjelokupnog okvira lanca opskrbe sudjeluju svi sudionici kao što su potrošači, dobavljači, proizvođači, distributeri, trgovine na veliko, trgovine na malo, trgovine na veliko i malo, prijevoznici.. prikazano kroz robne, informacijske i financijske tokove unutar i između pojedinih faza lanca opskrbe.

Krajnji cilj lanca opskrbe je povećanje ukupno stvorene vrijednosti finalnog proizvoda ili usluga a ključni pokazatelji su postizanje uspješnosti ostvarene razlike između vrijednosti i razlici troškova. Stvorena profitabilnost je vrlo važna jer predstavlja ukupnu dobit i raspodjelu na sve sudionike u lancu opskrbe.

Unutar svakog poslovanja susreće se na postojanje rizika zbog ovisnosti ključnih dobavljača, upravljanju dobavljačima, zbog dužine procesa proizvodnje i isporuke treba voditi o dobivenim analizama te uočavanjem faktora koji utječu na slabost lanca opskrbe. Kada se utvrde slabosti potrebne su aktivnosti koje će ublažiti rizike (poznavanje cjelokupnog procesa poslovanja lanca opskrbe, utvrđivanje kritičnih točaka…).

Menadžment i strategija lanca opskrbe nezaobilazni su pojmovi u današnjim poslovanju. Važnost informacije upravljanja zalihama, prihvaćanje neposredne odgovornosti za planove i prognoziranje do same isporuke proizvoda. U današnje vrijeme velike konkurencije u okruženju poduzeća su ovisna o svojim dobavljačima. Ključni pokazatelji su sposobnost, fleksibilnost, partnerstvo ii podjela rizika u stvaranju ukupnog rezultata finalnog proizvoda. Konkurencija koja se povećala prisiljava poduzeća na pronalaženje dobavljača na globalnim razinama sa što manjim troškovima transporta i određivanje kriterija i ocjena dobavljača.

Poduzeća koja vode računa o strategijama i odlukama u poslovanju lanca opskrbe nabavi, proizvodnji, distribuciji i prodaji proizvoda moraju procijeniti troškove materijala, transporta i skladištenja radi minimiziranja a time i povećanja troškova. Uključivanjem financijske, tehničke i operativne sposobnosti i sage dobavljača u proizvod stvara se željena konkurentna prednost na tržištu. Partnerski odnosi bolje utječu na konkurentnost.

Maloprodaja ima važno mjesto stvaranja vrijednosti za potrošača odnosno kupca kroz osiguravanje potrebnog asortimana proizvoda i usluga, distribucija potrebne količine robe prema potražnji i potrebama potrošača, držanje i upravljanje zalihama te pružanje i stvaranje usluga. Prema značaju maloprodaja ima veliki značaj i ona je zadnja karika u lancu opskrbe zbog svog stvarnog kontakta sa potrošačem. Prema vrsti potrošnje važno je odabrati distribucijske kanale za robu do krajnjih korisnika.

Trgovinska poduzeća mogu se prikazati kao najvažniji nositelji distribucije a postoje u cjelinama veletrgovaca i malotrgovaca. Prema strategiji održavanja dobrih partnerskih odnosa veliku ulogu imaju malo prodavači jer predstavljaju najkvalitetniju obradu kupca odnosno osiguranje, kontrolu i pristup sa potrošačima. Na lanac opskrbe utječu različiti faktori kao što su ekonomsko, konkurentsko, sociokulturno, tehnološko i pravno okruženje.

Skladištenje je dio lanca opskrbe i najvažniji elementi su zalihe, lokacija skladišta, pojam i zadaci skladišne službe. Vrlo je važno upravljati zalihama odnosno voditi računa o vrsti, visini, kontroli zaliha i dobro upravljati da negativno stanje ne utječe na financijsku stranu poduzeća. Upravljanje skladištima je dio poslovne logistike i ona se bavi optimizacijom troškova skladištenja i vremena kretanja proizvoda od proizvodne tvrtke preko prodaje do krajnjeg kupca.

Rezultati istraživanja ovog rada sasvim potvrđuju hipoteze rada, da na kvalitetno odabranoj strategiji poslovanja, kroz lanac opskrbe, odnosno sudionika maloprodaje doprinosi upravljanju te kreiranju ponude i potražnje. Kroz distribuciju pomoću skladišnih kapaciteta, sa potrebnim zalihama, dostava i prodaja potvrđuju uspješnost logističkog planiranja.

Sveučilište
Sjever

IZJAVA O AUTORSTVU

I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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

Ja, Marijo Pintarić ***(ime i prezime)*** **pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Analiza skladišnih kapaciteta manjeg trgovačkog lanca na odabranom regionalnom primjeru** ***(upisati naslov)*** **te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.**

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Marijo Pintarić
(vlastoručni potpis)

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

Ja, Marijo Pintarić ***(ime i prezime)*** **neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Analiza skladišnih kapaciteta manjeg trgovačkog lanca na odabranom regionalnom primjeru** ***(upisati naslov)*** **čiji sam autor/ica.**

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Marijo Pintarić
(vlastoručni potpis)

Literatura

1) Knjige:

[1] Bloomberg, D.J., LeMay, S., Hanna, J.B. (2006.): Logistika, Mate, Zagreb

[2] Crkvenčić, M., Buntak, K., Krpan, LJ. (2018.): Upravljanje lancima opskrbe, Koprivnica, Sveučilište Sjever

[3] Segetlija, Z, Lamza – Marasović, M. (1999.): Strategija maloprodaje, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku

[4] Segetlija, Z. (2006.): Trgovinsko poslovanje, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku

[5] Segetlija, Z. (2012.): Maloprodaja u Republici Hrvatskoj, 3.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku

[6] Šamanović, J. (2009.): Prodaja Distribucija Logistika, teorija i praksa, Ekonomski fakultet u Splitu

[7] Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.): Menadžment logističkih sustava, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

2) Članci, referati, studije:

[8] Bocko, T. (2017.): Distributivna logistika, Završni rad, Sveučilište Sjever

[9] Drljača, M. (2017.): Prijevozna sredstva i upravljanje voznim parkom, autorizirana predavanja, Sveučilište Sjever

[10] Drljača, M. (2018.): Upravljanje logističko-distributivnim centrima, autorizirana predavanja, Sveučilište Sjever

[11] Dujak, D. (2012.): Uloga maloprodaje u upravljanju opskrbnim lancem, Doktorska disertacija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku

[12] Eršeg, M. (2017.): Logistika skladištenja i zaliha, Završni rad, Sveučilište Sjever

[13] Garc, R. (2017.): Skladišni sustav kao logistički podsustav poduzeća, Završni rad, Veleučilište u Požegi

[14] Horvat, K. (2017.): Analiza djelovanja opskrbnog lanca, Završni rad, Sveučilište Sjever

[15] Kolaković, M. (2005.): Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistiki i upravljanju lancem opskrbe, Zbornik Ekonomskog

Fakulteta u Zagrebu, godina 3, 2005.

[16] Mesarić, J., Dujak D. (2016): Upravljanje opskrbnim lancem

[17] Petar, S., Matajčić, M. (2018.): Upravljanje lancima opskrbe, autorizirana predavanja, Sveučilište Sjever

[18] Smolković, M. (2017.): Prikaz djelovanja opskrbnog lanca, Završni rad, Sveučilište Sjever

3) Ostali izvori:

[19] https://profitiraj.hr/just-in-time-strategija-smanjivanja-troskova-i-poboljsavanja-kvalitete-proizvoda/

[20] http://www.dergez.hr/trgovine/

[21] http://www.vrhovski.com/portfolio/dergez-pekara-i-trgovine/?fbclid=IwAR1YBXKvXrk5LQf40Uk8WyteU4y1CtybZad3QxHsd-Kpoiw2Ag-373YEnbA

[22] https://danica.hr/dergez-sloga-i-robin-u-ratu-za-kupce-na-lokalnom-trzistu-mogu-li-svi-prezivjeti/?fbclid=IwAR0Hcsp8jQUO08DbQRdhbZxYWTNZFoPIVmh_CBzeV01kygQ076ZGQVEtJx4

Popis slika

Slika 1. Dinamika razvoja sustava upravljanja logistikom……..……...5
Slika 2. Logistički lanac…….……....……...…..6
Slika 3. Lanac opskrbe i uloga transporta……..….....6
Slika 4. Sektori industrije i lanca opskrbe…….……....7
Slika 5. Razlika logistike i upravljanja lancem opskrbe…….……..……9
Slika 6. Funkcijsko razgraničenje logističkog sustava…….……...10
Slika 7. Karakteristični procesi u lancu opskrbe……..……..….11
Slika 8. Funkcionalni ciklusi lanca opskrbe……15
Slika 9. Temeljna struktura lanca opskrbe…….….17
Slika 10. Sustav opskrbnog lanca…….…..17
Slika 11: Tokovi u lancu opskrbe……..……..…18
Slika 12. Struktura lanca opskrbe između dobavljača i kupca na primjeru u automobilskoj industriji……...…….20
Slika 13: Strategije nabave uzduž piramide nabave……...……22
Slika 14: Just in Time nabava…….27
Slika 15: Just in Sequence nabava…….….27
Slika 16: Push/Pull procesi…….....28
Slika 17: Načelna shema određivanja strategije i upravljanja lancem opskrbe……...29
Slika 18: Opskrbna mreža maloprodaje……..31
Slika 19: Ključni pokretači promjena u maloprodajnom lancu vrijednosti…….33
Slika 20: Gospodarski procesi preoblikovanja……...36
Slika 21: Položaj trgovinskog poduzeća u odnosima s proizvođačima i s potrošačima……...36
Slika 22: Alternativni marketinški kanali distribucije za robu krajnje potrošnje……38
Slika 23: Kanali distribucije za usluge……...…….39
Slika 24: Trgovina na veliko kao posrednik u distribuciji robe……...40
Slika 25: Elementi koji doprinose učinkovitim odnosima u kanalu……...…….44
Slika 26: Shematski prikaz funkcija skladišta…….49
Slika 27: Prijem robe u skladištu……....50
Slika 28: Dijagramski prikaz prijema robe u skladište……51
Slika 29: Smještaj i čuvanje robe……52
Slika 30: Izdavanje robe iz skladišta……...53
Slika 31: Karta područja trgovina Dergez……...……57

Slika 32: Logo trgovine Dergez……..…58
Slika 33: Logo pekare Dergez……58

Popis grafikona

Grafikon1:Odgovori na anketno pitanje - Vaše trgovačko poduzeće/maloprodaja osnovano/pokrenuto je?

Grafikon 2: Odgovori na anketno pitanje – Dnevno poslužujete?

Grafikon 4: Imate/koristite li skladište?

Grafikon 5: Koristite li jedno ili više skladišta?

Grafikon 6: Koja Vam je površina skladišta koje koristite (kvadratura)?

Grafikon 7: Koju vrstu robe najviše držite/distribuirate u maloprodajnom skladištu?

Grafikon 8: Koristite li puni kapacitet skladišta?

Grafikon 9: Koji postotak kapaciteta skladišta koristite tijekom godine?

Grafikon 10: Koji Kapacitet skladišta koristite za suhomesnate proizvode?

Grafikon 11: Koji kapacitet skladišta koristite za pekarske proizvode?

Grafikon 12: koji kapacitet skladišta koristite za mliječne proizvode?

Grafikon 13: Koji kapacitet skladišta koristite za ostalo?

Grafikon 14: Vremensko razdoblje punjenja skladišta za suhomesnate proizvode?

Grafikon 15: Vremensko razdoblje punjenja skladišta za mliječne proizvode?

Grafikon 16: Vremensko punjenje skladišta za pekarske proizvode?

Grafikon 17: Vremensko razdoblje punjenja skladišta za ostalu robu?

Grafikon 18: Vremensko razdoblje Punjenja robom iz centralnog skladišta Dergez trgovine?

Grafikon 19: Zadovoljava li kapacitet skladišta vašim potrebama poslovanja?

Grafikon 20: Je li potrošnja/broj posjeta kupaca u Vašoj prodavaonici, u odnosu na prije dvije godine?

Grafikon 21: Smatrate li da bi Vam za veće skladište trebale nove tehnologije i oprema (kako biste uštedjeli na vremenu skladištenja)?

Prilozi

Anketna pitanja

1. Vaše trgovačko poduzeće/maloprodaja osnovano je/pokrenuto je?

a) Prije manje od godine dana

b) Prije jedne do tri godine

c) Prije četiri do sedam godina

d) Prije više od sedam godina

2. Dnevno poslužujete?

a) 1-50 kupaca

b) 51-100 kupaca

c) 101-200 kupaca

d) više od 200 kupaca

3. Mjesečni promet je u visini?

a) 10.000-50.000 kn

b) 50.001-100.000 kn

c) 100.001 – 200.000 kn

d) Više od 200.000 kn

4. Imate/koristite li skladište?

a) da

b) ne

5. Koristite li jedno ili više skladišta?

a) jedno

b) dva

c) više

6. Koja Vam je veličina skladišta (kvadratura)?

a) 01-10 m2

b) 11.20m2

c) 21-30

d) veće

7. Koju vrstu robe najviše držite/distribuirate u maloprodajnom skladištu?

a) suhomesnato

b) pekarsko

c) mliječno

d) ostalo

e) podjednako

8. Koristite li puni kapacitet skladišta?

a) da

b) ne

9. Koji postotak kapaciteta skladišta koristite tijekom godine?

a) 0-50%

b) 51-60%

c) 81-90%

d) 91-100%

10. Koji kapacitet skladišta koristite za suhomesnate proizvode?

a) 0-50%

b) 51-60%

c) 81-90%

d) 91-100%

11. Koji kapacitet skladišta koristite za pekarske proizvode?

a) 0-50%

b) 51-60%

c) 81-90%

d) 91-100%

12. Koji kapacitet skladišta koristite za mliječne proizvode?

a) 0-50%

b) 51-60%

c) 81-90%

d) 91-100%

13. Koji kapacitet skladišta koristite za ostalo?

a) 0-50%

b) 51-60%

c) 81-90%

d) 91-100%

14. Vremensko razdoblje punjenja skladišta za suhomesnate proizvode?

a) dnevno

b) dva, tri dana

c) tjedan

d) više

15. Vremensko razdoblje punjenja skladišta za mliječne proizvode?

a) dnevno

b) dva, tri dana

c) tjedan

d) više

16. Vremensko razdoblje punjenja skladišta za pekarske proizvode?

a) dnevno

b) dva, tri dana

c) tjedan

d) više

17. Vremensko razdoblje punjenja skladišta za ostalu robu?

a) dnevno

b) dva, tri dana

c) tjedan

d) više

18. Vremensko razdoblje punjenja vašeg centralnog skladišta?

a) dnevno

b) dva, tri dana

c) tjedan

d) više

19. Zadovoljava li kapacitet skladišta vašim potrebama poslovanja?

a) ne zadovoljava

b) djelomično zadovoljava – kapaciteti su premali

c) djelomično zadovoljava – kapaciteti su preveliki

d) u potpunosti zadovoljava

20. Je i potrošnja/broj posjeta kupaca u Vašo prodavaonici, u odnosu na prije dvije godine?

a) u porastu

b) u padu

c) podjednaki

21. Smatrate li da bi Vam za veće skladište trebali nove tehnologije i opremu (kako biste uštedjeli na vremenu skladištenja)?

a) ne trebam veće skladište

b) da, svjestan sam mogućnosti većih troškova, no zbog povećanja obujma prometa moram povećati skladišni prostor i opremiti ga novom (tehnološki naprednijom) opremom

c) da, ali ne razmatram nove tehnologije i opremu, već ću proizvode skladištiti kao i do sada