

# Upravljanje fizičkom distribucijom

---

Šantić, Romana

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:894829>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-26**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**Romana Šantić**

# **UPRAVLJANJE FIZIČKOM DISTRIBUCIJOM**

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**ROMANA ŠANTIĆ**

## **UPRAVLJANJE FIZIČKOM DISTRIBUCIJOM**

Završni rad

**JMBAG: 0303051759; redovita studentica**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Kanali distribucije**

**Znanstveno područje: Ekonomija**

**Znanstveno polje: Poslovna ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor / Mentorica: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović**

Pula, rujan 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana **Romana Šantić**, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera **marketinško upravljanje** ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 25.09.2019. godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, **Romana Šantić** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom **Upravljanje fizičkom distribucijom** koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 25.09.2019. godine

Potpis

---

## Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| UVOD .....  | 1  |
| 1. UPRAVLJANJE FIZIČKOM DISTRIBUCIJOM .....   | 2  |
| 1.1. Pojmovno određenje fizičke distribucije .....                                      | 2  |
| 1.2. Funkcije fizičke distribucije .....  | 5  |
| 1.2.1. Obrada narudžbi .....  | 5  |
| 1.2.2. Upravljanje zalihama .....   | 7  |
| 1.2.3. Skladištenje .....   | 9  |
| 1.2.4. Pakiranje .....  | 10 |
| 1.2.5. Transport .....  | 10 |
| 2. PROCES UPRAVLJANJA FIZIČKOM DISTRIBUCIJOM .....                                      | 12 |
| 2.1. Planiranje .....   | 12 |
| 2.2. Organizacija .....   | 14 |
| 2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima .....   | 16 |
| 2.4. Vođenje .....  | 16 |
| 2.5. Kontrola .....   | 17 |
| 3. ANALIZA UPRAVLJANJA FIZIČKOM DISTRIBUCIJOM U PODUZEĆU<br>ČAKOVEČKI MLINOVI D.D. .... | 19 |
| 3.1. Obrada narudžbi .....  | 20 |
| 3.2. Upravljanje zalihama i skladištenje .....  | 22 |
| 3.3. Pakiranje .....  | 23 |
| 3.4. Transport .....  | 25 |
| 3.5. Kritički osvrt .....   | 26 |
| ZAKLJUČAK .....   | 28 |
| LITERATURA .....  | 30 |
| ZAHVALA .....   | 31 |
| SAŽETAK .....   | 32 |
| SUMMARY .....   | 33 |

## UVOD

Predmet Završnog rada je fizička distribucija, koja je izuzetno važna za uspješnost poslovanja poduzeća. Cilj rada je istaknuti važnost fizičke distribucije u poslovanju poduzeća, prepoznati načine upravljanja fizičkom distribucijom, te na odabranom primjeru iz poslovne prakse analizirati upravljanje fizičkom distribucijom.

Distribucija je važan dio marketinških napora poduzeća, jer će fizička nedostupnost proizvoda ili njegovo kašnjenje u isporuci poništiti sve pozitivne efekte drugih marketinških napora. Cilj fizičke distribucije predstavlja svođenje troškova na minimum uz zadržavanje željene razine usluge kupcima. Temeljna karakteristika marketinške logistike je stalan tok materijala ili proizvoda, s tim da taj tok na određenim točkama doživljava zastoje. Strateški i operativni problemi distribucije su kratkotrajni, kako se njihovo skraćenje ne bi odrazilo na zadovoljstvo potrošača i prekomjerno povećanje troškova distribucije.

Rad se sastoji od tri poglavlja. U prvom poglavlju rada govori se o pojmu i ciljevima fizičke distribucije, te o aktivnostima fizičke distribucije, koje obuhvaćaju upravljanje narudžbama kupaca, upravljanje i raspolaganje zalihama, skladištenje, pakiranje i transport. U drugom je poglavlju obrađen proces upravljanja fizičke distribucije, odnosno planiranje, organizacija, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola. Treće poglavlje sadrži analizu upravljanja fizičkom distribucijom u poduzeću Čakovečkih mlinova d.d. iz Čakovca. Tu je slikovito prikazan proizvodni pogon promatranog poduzeća lociran u Oroslavlju, kojeg je autorica imala prilike osobno posjetiti.

U radu je korištena metoda analize i sinteze, povijesna metoda, te metoda komparacije. Prilikom pisanja rada kao izvor podataka korišteni su uglavnom stručni članci i knjige, te internetski članci. Problem pri istraživanju predstavljao je nedostatak ažurnih informacija o distributivnim centrima, te zaštita podataka većeg broja poduzeća.

# 1. UPRAVLJANJE FIZIČKOM DISTRIBUCIJOM

## 1.1. Pojmovno određenje fizičke distribucije

Fizička distribucija obuhvaća širok spektar aktivnosti povezanih s djelotvornom isporukom sirovina, dijelova i finalnih proizvoda na željena mjesta, u željeno vrijeme i uz povoljne troškove. Fizičku distribuciju se još naziva i marketinškom logistikom. Obuhvaća skup aktivnosti kojima je cilj omogućiti djelotvorno kretanje gotovih proizvoda s kraja proizvodnog procesa do potrošača. Obavljati distribuciju može bilo koji član kanala distribucije, od proizvođača do potrošača. Distribucija je važan dio marketinških napora poduzeća. Naime, fizička nedostupnost proizvoda ili njegovo kašnjenje u isporuci može poništiti sve pozitivne efekte ostalih marketinških napora poduzeća poduzetih u procesu tržišne razmjene proizvoda. Cilj fizičke distribucije predstavlja svođenje troškova na minimum uz zadržavanje željene razine usluge kupcima. Temeljna karakteristika marketinške logistike je stalan tok materijala ili proizvoda, s tim da taj tok na određenim točkama doživljava zastoje. Strateški i operativni problemi fizičke distribucije su kratkotrajni, kako se njihov vijek ne bi odrazio na zadovoljstvo potrošača i prekomjerno povećanje troškova distribucije.<sup>1</sup>

Tradicionalna fizička distribucija obično započinje s proizvodima u tvornici, a pokušava pronaći niskotroškovna rješenja za dostavu proizvoda kupcima. Današnji marketinški stručnjaci radije primjenjuju koncept fizičke distribucije usredotočene na kupca, za koju je svojstveno da započinje s tržištem, a zatim se vraća unazad prema tvornici ili čak izvorima nabave. Fizička distribucija obuhvaća čitavo upravljanje lancem opskrbe – upravlja i uzvodnim i nizvodnim tijekom s dodanom vrijednošću materijala, krajnjih proizvoda i s njima povezanih informacija između dobavljača, proizvođača, posrednika u prodaji i krajnjih potrošača. Prema tome, zadatak menadžera fizičke distribucije je da koordiniraju cijelim sustavom fizičke distribucije – aktivnostima dobavljača, kupovnih agenata, marketinških stručnjak, članova kanala i kupaca. U te se aktivnosti ubrajaju predviđanja, nabava, planiranje proizvodnje,

---

<sup>1</sup>Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong G. (2006.): „Osnove marketinga“, Zagreb: Mate, str. 883.-884.



obrada narudžbi, upravljanje inventarom, skladištenje gotovih proizvoda i planiranje transporta.<sup>2</sup>

Nakon što se odredi skup ciljeva fizičke distribucije, poduzeće je spremno za oblikovanje sustava fizičke distribucije, kojim će maksimalno smanjiti trošak postizanja tih ciljeva. Početna točka pri oblikovanju sustava fizičke distribucije jest proučiti potrebe kupaca za uslugama. Neka poduzeća sebi kao logistički cilj postavljaju pružanje maksimalne usluge klijentu za manji trošak. Nažalost, nijedan sustav fizičke distribucije ne može istodobno maksimalizirati uslugu klijentu i minimalizirati troškove distribucije. Maksimalna usluga klijentu podrazumijeva brzu isporuku, velike zalihe, fleksibilne asortimane, liberalne politike povrata i još čitav niz drugih usluga – a sve one podižu troškove distribucije.

S druge strane, minimalni troškovi distribucije znače sporiju isporuku, male zalihe i veću količinu transportnog tereta – što predstavlja nižu razinu opće usluge klijentu. Cilj sustava fizičke distribucije trebao bi biti omogućavanje ciljane razine usluge klijentu s najmanjim mogućim troškom. Poduzeće najprije mora istražiti važnost različitih usluga distribucije koje su klijentu potrebne, a zatim odrediti željene razine usluge za svaki segment. Cilj je maksimalno povećati dobit, ne prodaju. Stoga poduzeće mora odvagovati koristi pružanja visokih razina usluge distribucije u odnosu na troškove. Neka poduzeća nude manje usluga prilikom distribucije proizvoda nego njihovi konkurenti i zaračunavaju nižu cijenu za te usluge. Druga poduzeća nude više usluga prilikom distribucije proizvoda i zaračunavaju višu cijenu usluge kako bi pokrile veće troškove.

Danas poduzeća sve više prihvaćaju koncepciju upravljanja integriranom fizičkom distribucijom. Ta koncepcija uviđa kako pružanje bolje usluge klijentu i snižavanje troškova distribucije zahtijevaju timski rad, kako unutar poduzeća, tako i među svim sudionicima u kanalu distribucije. Unutar poduzeća različite organizacijske jedinice moraju blisko surađivati kako bi maksimalno povećali učinkovitost fizičke distribucije poduzeća. Izvan poduzeća, ona mora integrirati svoj sustav fizičke distribucije sa sustavima svojih dobavljača i klijenata, kako bi maksimalizirala učinkovitost cijelog

---

<sup>2</sup> Šarić, I. (2011.): „Distribucija u funkciji marketinških ciljeva proizvođača užarije s posebnim osvrtima na tvrtku „TKV-ZADAR“, Split, Ekonomski fakultet, str. 13-14.

procesa distribucije. U većini poduzeća odgovornost za aktivnosti fizičke distribucije dodjeljuje se mnogim organizacijskim jedinicama.

Prečesto se događa da svaka organizacijska jedinica pokušava usavršiti vlastitu učinkovitost, ne obazirući se na aktivnosti ostalih organizacijskih jedinica. Budući da aktivnosti distribucije zahtijevaju snažne kompromise, odluke različitih organizacijskih jedinica moraju se koordinirati, kako bi se postigla vrhunska opća učinkovitost fizičke distribucije. Zato je cilj upravljanja integriranom logistikom uskladiti sve odluke poduzeća o distribuciji. Bliska radna suradnja među funkcijama može se postići na nekoliko načina. Neka su poduzeća osnovala posebna vijeća za fizičku distribuciju, sastavljena od menadžera odgovornih za različite aktivnosti fizičke distribucije i za određivanje politike za poboljšanje njene opće učinkovitosti. Poduzeća mogu i stvoriti menadžerske pozicije koje povezuju različite logističke aktivnosti, ali mogu i koristiti sofisticirane softvere za upravljanje opskrbnim lancem za cijeli sustav. Važno je da poduzeće koordinira svoje logističke i marketinške aktivnosti kako bi postigla visoko zadovoljstvo tržišta uz razuman trošak.

Ipak, poduzeća moraju činiti više od toga da poboljšaju vlastitu logistiku. Ona također moraju raditi s drugim članovima kanala distribucije na poboljšanju logistike cijeloga kanala. Članovi kanala distribucije usko su povezani pružanjem zadovoljstva i vrijednosti klijentu. Distribucijski sustav jednog poduzeća opskrbni je lanac drugog poduzeća. Uspjeh svakog člana kanala distribucije ovisi o učinkovitosti čitavog opskrbnog lanca. Pametna poduzeća danas koordiniraju svoje logističke strategije i uspostavljaju snažna partnerstva s dobavljačima i klijentima kako bi poboljšala uslugu klijentu i smanjile troškove kanala.

Mnoga su poduzeća stvorila timove među funkcijama i timove među poduzećima, dok se neka poduzeća udružuju putem zajedničkih projekata, a sve veći broj ih koristi informacijsku tehnologiju i Internet kako bi razvili sofisticirana elektronička tržišta poslovne potrošnje na kojima mogu izgraditi suradničke globalne mreže nabave, trgovine ili opskrbe. Ipak, danas neka poduzeća razmještaju svoje logističke funkcije pružateljima logistike treće strane, kako bi smanjile troškove, povećale učinkovitost i dobile brži i djelotvorniji pristup globalnim tržištima.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Armstrong G., Kotler P., Saunders J., Wong V. (2006.): op. cit., str. 888.-889.

## 1.2. Funkcije fizičke distribucije

Početna točka pri oblikovanju fizičke distribucije jest proučiti potrebe klijenata za uslugama. Ni jedan logički sustav ne može maksimalizirati uslugu klijentu i minimalizirati troškove distribucije. Maksimalna usluga klijentu podrazumijeva brzu isporuku, velike zalihe, fleksibilne asortimane, liberalne politike povrata i još čitav niz drugih usluga koje zajedno podižu troškove distribucije. Minimalni troškovi distribucije znače sporiju isporuku, male zalihe i veću količinu transportnog tereta – što predstavlja nižu razinu opće usluge klijentu.

Cilj sustava marketinške logistike trebao bi biti omogućavanje ciljne razine usluge klijenta s najmanjim mogućim troškom. Dakle, cilj je maksimalno povećati dobit, ne prodaju.

Nakon što odredi skup ciljeva fizičke distribucije, poduzeće je spremno za oblikovanje sustava distribucije kojim će maksimalno smanjiti trošak postizanja tih ciljeva. Glavne funkcije logistike su: obrada narudžbi, upravljanje zalihama, skladištenje, pakiranje i transport.<sup>4</sup>

### 1.2.1. Obrada narudžbi

Narudžba je temelj informacijskoga toka u logičkom sustavu. U narudžbi su vrlo važni pravilnost i potpunost informacija.

Obrada narudžbe obuhvaća sve aktivnosti u poduzeću koje su usmjerene ka izvršenju narudžbe, u smislu kretanja informacija i proizvoda od prihvata narudžbe, prodajne i tehničke obrade, preko nabave i pripreme potrebnih čimbenika, izrade proizvoda, pripreme i slanja proizvoda davatelju narudžbe pa sve do ispostavljanja računa.

Narudžba kupca ("vanjski nalog") važan je element spajanja logistike distribucije dobavljača sa logistikom nabave kupca. Narudžba neke organizacijske jedinice

---

<sup>4</sup> Armstrong G., Kotler P., Saunders J., Wong V. (2006.): op. cit. str: 884-5.

unutar poduzeća (“unutarnji nalog”) je povezujući član intraorganizacijskih logističkih sustava (npr. između logistike proizvodnje i logistike nabave, ili između centralnoga skladišta i vanjskog skladišta).

Vrijeme potrebno za izvršavanje narudžbe je bitan dio ukupnog vremena dobave. Ono obuhvaća vrijeme koje je potrebno za komunikacijske procese, te obradu dokumenata narudžbe, kao i vrijeme potrebno za fizičko kretanje dobara od dostavne do prijamne točke.

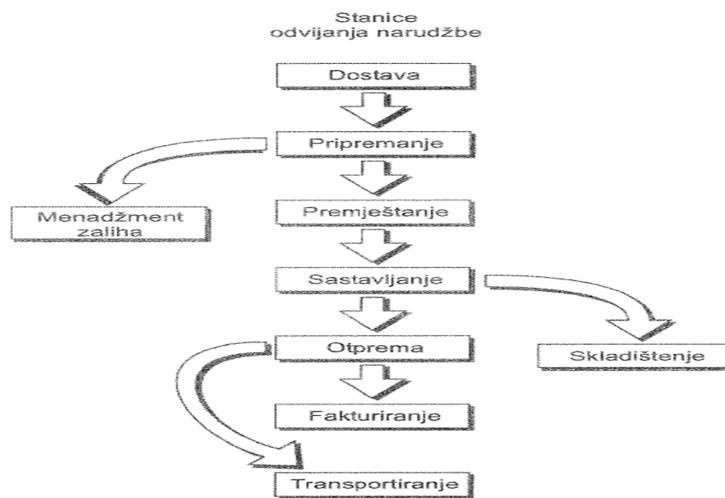
Vrijeme dostave narudžbe bitno utječe na dužinu ukupnog vremena dobave. Ono u nekim slučajevima iznosi i do 75 % ukupnog vremena dobave. Uzrok dugog vremena dobave se nalazi u sporij dostavi narudžbe i njezinoj obradi.

Informacije o narudžbi se odnose na: broj i datum narudžbe, adresu i broj kupca, struku kupca i položaj u prodajnom kanalu, prodavača i prodajno područje, oznaku i broj artikla, količinu artikla i bruto cijenu, prodajne uvjete, rabate, transportno sredstvo, naslov pošiljke i termin dostave.

Funkcije izvršavanja narudžbe odnose se na ostvarivanje informacijskih tokova prije, za vrijeme i nakon toka proizvoda. Na osnovu tokova treba planirati, voditi i kontrolirati tok proizvoda i time se logistički određuju proizvodi.

Informacijskim tokom pravovremeno se trebaju informirati sva mjesta koja će biti uključena u tok proizvoda. Slika 1. prikazuje put informacija iz narudžbe pri izvršavanju narudžbe, koja započinje dostavom narudžbe, koju kupac može dostaviti pismenim putem, telefonom, telefaksom, računalom direktno poduzeću, predstavniku dobavljača ili decentraliziranom prodajnom uredu. Slijedi priprema narudžbe. Pripremom se narudžba prilagođava internim zahtjevima poduzeća. Ovdje se kontroliraju i pregledavaju podaci, te se spremaju za prenošenje narudžbe (ručno, mehaničko ili elektroničko). Potom se sastavlja pošiljka, kompletira se narudžba u skladištu, odnosno komisionira se.

Slika 1. Put informacije narudžbe pri izvršavanju narudžbe



Izvor: Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2002., str. 75.

Nakon što je pošiljka komisionirana ide u fazu otpreme, gdje se biraju optimalna transportna sredstva i transportni putovi. Paralelno s fazama sastavljanja pošiljke za otpremu ispostavlja se fakutura – račun. Narudžba je tada spremna za transportiranje.

### 1.2.2. Upravljanje zalihama

Upravljanje zalihama je vrlo složeni proces. Da bi ga se moglo bolje predočiti, za početak će se detaljnije opisati pojam zaliha. Poznato je kako su zalihe sveprisutne, što govori i opskrbni lanac koji označava sustav za zadovoljenje potreba potrošača, odnosno kupaca, pritom ostvarujući komercijalnu dobit.

Razina zaliha utječe na zadovoljstvo klijenata. Glavni je problem kako pažljivo održavati ravnotežu između skladištenja previše i skladištenja premalo zaliha. Previše zaliha ima za posljedicu prevelike troškove održavanja zaliha i zastarjelost ponude, a sa premalo zaliha poduzeće riskira da neće imati proizvode u trenutku kada ih klijenti požele kupiti. S obzirom da sve polazi od potražnje, tako se i prvo predviđa i planira potražnja. Za predviđanje potražnje u odnosu na proteklo

razdoblje, koriste se statistički podaci i matematičke funkcije. Na osnovi predviđanja planira se samo moguća potražnja kupca, a ne i količina robe koja se može proizvesti u tom razdoblju. Planiranje potrebne količine zaliha se može obavljati prema predviđenoj potražnji, ali i prema konkretnim narudžbama kupaca.<sup>5</sup>

Kroz aktivnost upravljanja zalihama se organizira dostupnost robe do korisnika, te se uravnotežuju suprotni ciljevi (posjedovati „dovoljno“ robe, uz minimalni trošak). Time se upravljanje zalihama definira kao koordiniranje nabave, proizvodnje i distribucije, gdje kupnjom sirovina i materijala započinje, a uskladištenjem gotovih proizvoda završava upravljanje zalihama. Dakle, u upravljanje zalihama ne ulazi isporuka kupcima.

Funkcija upravljanja zalihama kao podrška poslovnim aktivnostima optimizira tri cilja:

1. Uslugu korisniku, koja se može promatrati ovisno o vrsti potražnje, tako da je roba dostupna na polici ili da se poklapa očekivano i zahtijevano vrijeme isporuke;
2. Trošak zaliha, traži minimalnu gotovinu novca zarobljenu u zalihama; te
3. Operativni trošak, kojeg je potrebno smanjiti. Navedeni ciljevi su fokus u upravljanju zalihama u kojemu je potrebno optimizirati ravnotežu upravo između ta tri cilja, gdje će profit biti veći za poduzeće ako je ta ravnoteža bolja.<sup>6</sup>

Radi osiguranja kontinuiteta proizvodnje, odnosno prodaje potrebno je u proizvodnji i distribuciji stalno držati odgovarajuću količinu zaliha robe. Djelomične ili zakašnjele isporuke robe, ne samo što neće zadovoljiti kupce, već će uzrokovati njihov odlazak kod drugih dobavljača.

---

<sup>5</sup> Andrijančić, I., Grgurević, D.: Poslovna logisika, Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje „Nikola Šubić Zrinski“, Zagreb, 2011., str. 38;40-43

<sup>6</sup> Ibidem, str. 40- 43

### 1.2.3. Skladištenje

Skladište izravna neujednačenost ponude i potražnje. Kad ponuda premašuje potražnju, skladište pohranjuje proizvod u iščekivanju zahtjeva kupaca. Kad potražnja premašuje ponudu skladište može ubrzati kretanje proizvoda do kupaca osiguravajući dodatne usluge, kao primjerice označavanje cijena, pakiranje proizvoda, ili montažni sklop.<sup>7</sup>

Upravljanje skladištem je sastavni dio ukupnog logističkog sustava i jedan je od bitnih čimbenika uspješnog upravljanja poslovnom politikom i strategijom poslovanja proizvodnih i trgovačkih poduzeća.<sup>8</sup> Skladište je prostor, koji može biti otvoren ili zatvoren, neograđen ili ograđen, a služi za uskladištenje robe u rasutom stanju ili u ambalaži, te svega onog što je u neposrednoj vezi sa skladištenjem s namjerom da poslije određenog vremena roba bude uključena u daljnji transport, proizvodnju, distribuciju ili potrošnju. Nešto složenija definicija se dobiva ako se promatra skladište kao dio logistike. Naime, skladište definirano s logističkog stajališta govori da je ono točka, ili čvor na logističkoj mreži na kojem se roba prosljeđuje, ili prihvaća u nekom drugom smjeru unutar mreže. Poslije definiranja pojma skladišta kao fizičkog objekta, dolazi se do aktivnosti koje se provode unutar skladišta. Unutar skladištenja se odvijaju mnoge planirane aktivnosti kojima se materijal dovodi u stanje mirovanja, a uključuje fizički proces rukovanja i čuvanja materijala, te metodologiju za provedbu tih procesa. Može se reći da je svrha skladišta višestruka.

Najčešće aktivnosti skladišnog procesa su: istovar i preuzimanje materijala, kontrola materijala, sortiranje, paletizacija i depaletizacija, transport i odlaganje materijala u skladištu, čuvanje, zaštita i održavanje materijala, prikupljanje, sortiranje i pripremanje materijala za izdavanje – komisioniranje, otpis i inventura materijala, upravljanje skladištem, pakiranje i izdavanje, evidentiranje svih događaja i promjena u vezi s materijalom, održavanje skladišne i transportne opreme, usklađivanje zadaće skladišta sa zadaćom drugih procesa u poduzeću.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Hruškar, N., Šiljag, K. (1985): Skladišno poslovanje, Školska knjiga, Zagreb. str. 48.

<sup>8</sup> Andrijanić, Grgurević, 2011, op. cit. str. 26.

<sup>9</sup> Bloombeg, D., LeMay, S., Hanna, J.; Logistika, Mate, Zagreb, 2006., str. 42-71.

#### 1.2.4. Pakiranje

Pakiranje je sastavni dio poslovanja, a služi za očuvanje kvalitete proizvedenog proizvoda, te je poveznica između proizvođača i kupaca na tržištu. Njime proizvod komunicira i prenosi određenu poruku kupcima, potencijalnim kupcima, javnosti i svima koji ga vide. Ono ima iznimno važnu ulogu u percipiranju kvalitete proizvoda, pa tako i privlačenja određenog segmenta potrošača za koje je u konačnici i namijenjen.

Pakiranje se smatra omatanje nekoga proizvoda koji se može rasuti ili razgraditi da bi se taj proizvod zaštitio no danas se pridodaje puno veća važnost od same zaštite proizvoda te mu se posvećuje sve više pozornosti. Pakiranjem se proizvod na tržištu razlikuje od svih drugih proizvoda, a razvoj tehnologije omogućio je nebrojeno mnogo vrsta pakiranja koja se proizvode od različitih vrsta materijala.<sup>10</sup>

Pakiranje proizvoda je sastavni dio proizvodnje, pa se ne može govoriti o proizvodnji bez barem primarnog pakiranja vlastitih proizvoda. Troškovi ambalaže i pakiranja su vrlo veliki, a u prosjeku su između 3 i 40 % od bruto cijene proizvoda. U ovisnosti o prirodi proizvoda, tehnološki proces pakiranja može biti: pretpakiranje, pakiranje u komercijalnu ambalažu (primarno pakiranje), pakiranje u sekundarnu ambalažu (transportnu ambalažu), pakiranje na pomoćna prometna sredstva npr. na paletu, kontejner, vagon, kamion, zrakoplov, brod i sl.

#### 1.2.5. Transport

Na određivanje cijena proizvoda utječe i odabir načina transporta, odnosno učinkovitost isporuke, te stanje u kojem se proizvodi nalaze kad stignu – što utječe na zadovoljstvo klijenata. Ovisno o vrsti proizvoda poduzeće može koristiti različite načine transporta poput cestovnog, željezničkog, vodenog, cjevovodnog i zračnog, a kada su u pitanju digitalni proizvodi mogu koristiti i internet kao način distribucije.

---

<sup>10</sup> Tolušić, M., Mikločević, M. i Tolušić, Z., (2011), Utjecaj ambalaže na prodaju proizvoda. Dostupno na: [www.hrcaak.srce.hr](http://www.hrcaak.srce.hr) (travanj, 2019.)



Cestovni promet je vrlo fleksibilan što se tiče ruta i rasporeda. Djelotvorni su za kraći prijevoz tereta visoke vrijednosti. U Europskoj Uniji većina se trgovačke robe prevozi cestovnim vozilima.

Željeznički promet je jedan od najisplativijih načina transporta velikih količina rasutog tereta – ugljena, pijeska, minerala, poljoprivrednih i šumarskih proizvoda – na velike udaljenosti. Europska Unija nastoji da ubrza razvoj željezničkog prometa i kombiniranih usluga transporta diljem Europe. Međutim, da bi se pojačala prisutnost željeznice na glavnim prekograničnim rutama, potrebna se suradnja među Europskim željeznicama i njihova standardizacija.

U zemljama koje imaju obalne i vodene putove, velike količine robe mogu prevoziti brodovima ili teglenicama. Troškovi vodenog prometa su veoma niski za prevoženje rasutog tereta niske vrijednosti koje se ne kvare, poput ruda, pijeska, ulja, žita i slično. Vodeni transport je najsporiji način transporta i na njega utječu vremenske prilike. U Europskoj Uniji udio vodenog transporta je u cjelokupnom teretnom prijevozu maljen naspram cestovnog i željezničkog.

Cjevovodi su posebno sredstvo za prijevoz sirovih proizvoda poput nafte, zemnog plina i kemikalija od izvora prema tržištima. Većinu cjevovoda njihovi vlasnici koriste za transport vlastitih proizvoda.

Zračni transport se koristi za lakši rasuti teret, postaju sve važniji kao način prijevoza. Izuzetno su visoke naknade za prijevoz za razliku od željezničkog i cestovnog, no zračni prijevoz je idealan kad je potrebna brzina i kada treba doći do udaljenih tržišta. Zračni prijevoz najčešće se koristi za transport lako kvarljive robe poput svježe ribe, rezanog cvijeća, te lakšij predmeta visoke vrijednosti kao što su tehnički instrumenti i nakit.

Internetom se prenose digitalno proizvodi od proizvođača do klijenta putem satelita, kablovskog modema ili telefonske žice. Distribuciju putem interneta najčešće koriste softverske tvrtke, mediji, glazbene tvrtke i posvjeta. Dok pojedina poduzeća koriste tradicionalne načina transporta za distribuciju CD-a, novina, časopisa, internet otvara mogućnost nižih troškova distribucije proizvoda.

## **2. PROCES UPRAVLJANJA FIZIČKOM DISTRIBUCIJOM**

Na vanjsku organizaciju fizičke distribucije bitan utjecaj ima djelatnost poduzeća, značaj koji ima transportno poslovanje u okviru ukupnog poslovanja poduzeća i veličina poduzeća. Stoga se donose organizacijska rješenja poput transportnih službi za skladište, proizvodno - tehničke sektore, komercijalne sektore itd.

Uveliko se razlikuje organizacija u zavisnosti od toga da li poduzeća imaju vlastiti vozni park ili se služe sa tuđim transportnim sredstvima. Primjerena organizacija marketinških aktivnosti temelji se na uvažavanju promjena u okruženju i po toj osnovi stvaranje takve organizacije marketinških aktivnosti kojim se brzo i efikasno reagira na prijetnje i prilike iz okruženja. U dizajniranju nove organizacije marketinških aktivnosti polazi se od postojeće organizacijske strukture, vodeći računa da se promjene analiziraju sa zaposlenicima, te da promjene budu postupne.

Uspješna organizacija marketinških aktivnosti temelji se na primjerenoj koordinaciji, čime se ustvari utvrđuju poslovi i zadaci koji se trebaju izvršiti, kao i definira mehanizam koordinacije. Koordinacijom među organizacijskim jedinicama i među poslovnim funkcijama ostvaruje se jedinstvo cilja, tj. svi su djelatnici i odjeli sinkronizirani u ostvarenju planiranih marketinških ciljeva. U tu svrhu potrebno je izgraditi odgovarajuću organizacijsku strukturu na kojoj se temelji koordinacija marketinških aktivnosti.

### **2.1. Planiranje**

Planiranje je bitna sastavnica procesa poslovnog odlučivanja i upravljanja, što znači da upravljanje u gospodarskim subjektima započinje upravo tom funkcijom. Planiranje je iznimno važan i složen proces u uvjetima globalizacije i hiperkonkurencije. Kvalitetno planiranje omogućuje menadžmentu donošenje

učinkovitih odluka, a one su rezultat istraživanja okoline, konkurencije i drugih snaga i slabosti.

U planiranju se treba pridržavati pravila da svaki plan i svi njegovi prateći planovi trebaju pridonositi ostvarenju svrhe i ciljeva gospodarskog subjekta. Plan mora pokazati što, zašto, čime, kada i uz koje pretpostavke treba postići cilj.<sup>11</sup>

Važnost i osobitnost planiranja u odnosu na ostale aktivnosti fizičke distribucije može se sagledati kroz četiri temeljna elementa:

1. Ciljevi – za ono što se želi postići potrebne su sljedeće menadžerske odluke: koje ciljeve će biti potrebno ostvariti, koja je uvjetna kazna svakog cilja, kakvi su odnosi među ciljevima, kada bi svaki od ciljeva mogao biti ostvaren, kako svaki pojedini cilj može biti mjeran, koja će osoba ili organizacijska jedinica biti zadužena za postizanje cilja.
2. Akcije – sredstva za ostvarivanje cilja: koje su akcije važne za uspješno ostvarivanje cilja, koje informacija postoje u svezi određene akcije, koja je tehnika pogodna za predviđanje budućeg stanja pojedine važne akcije, koja bi osoba ili organizacijska jedinica trebala biti zadužena za određenu akciju.
3. Resursi – moguća ograničenja za smjer akcije: koji bi resursi trebali biti uključeni u plan, kakvi su međusobni odnosi među različitim resursima, koje se tehnike u sastavljanju proračuna mogu koristiti, koja bi osoba ili organizacijska jedinica trebala biti zadužena sa sastavljanje proračuna.
4. Primjena – provedba plana: može li plan biti proveden uz pomoć autoriteta ili uvjeravanja, koje su politike potrebne za provedbu cjelokupnog plana, do koje su mjere politike razumljive, fleksibilne, koordinativne, moralne i jasno napisane, tko ili koja organizacijska jedinica bi trebala biti pod utjecajem propisane politike.

Navedeni elementi i procesi odlikuju aktivnosti koje se obično vezuju uz velika poduzeća, ali i uz male gospodarske subjekte. Njihov menadžment mora planirati i suočiti se s istovjetnim aktivnostima u cilju osmišljavanju planskih aktivnosti, koje će pridonijeti ostvarenju najboljih rezultata.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Kreikebaum, H. Strategische Unternehmens – Planung, Kohlahmer, Stuttgart, Berlin, Köln, 1989., str. 24.

<sup>12</sup> Horvat, Đ., Temeljne funkcije upravljanja, Edukator; Zagreb, 2007., str. 57.-59.

## 2.2. Organizacija

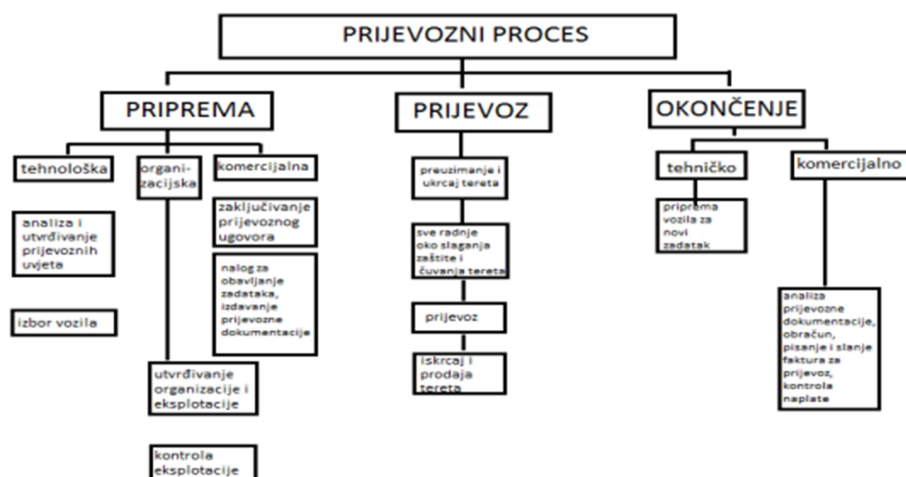
Organiziranje je menadžerska funkcija strateškog karaktera pomoću koje menadžment stvara pretpostavke za ostvarenje definirane i oblikovane poslovne strategije. Oblikovanje strukture organizacije bitno je radi provođenja zadataka, kao i radi jasnog određivanja odgovornosti za rezultate gospodarskih subjekata.

Organizacija prijevoza znači savladavanje prostornih i prijevoznih aktivnosti u cilju prijevoza tereta s jednog mjesta na drugo. Osnovni cilj svakog poduzeća je postizanje što manjih prijevoznih troškova po jedinici prijevoznog rada.

Prilikom organizacije fizičke distribucije izdvajaju se sljedeće tri faze:

1. Pripremna faza,
2. Faza prijevoza,
3. Faza okončanja (Slika 2.).

Slika 2. Prijevozni proces



Izvor: Golac B., Organizacija i tehnika prijevoza tereta u cestovnom prometu, Zagreb 2001.

Zadaće transporta, u pogledu organizacije, su da proizvodi odnosno usluge budu predane u onom stanju u kakvom su zaprimljene, da su prevezeni uz što manje troškove i u što kraćem vremenskom periodu, da se prijevozna sredstva što racionalnije koriste i što bolje čuvaju.

Prije provedbe prijevoza, poduzeće u određenom razdoblju daje i prima upute o mogućnosti prijevoza, nakon čega stupa u kontakt s poslovnim partnerima i sklapa ugovor o prijevozu. Nakon sklapanja ugovora u prijevozu, sklapaju ugovor o prijevozu tereta, izboru ljudi, sredstava i mehanizacije potrebne za izvršenje ugovorenog prijevoza, te idati potrebnu dokumentaciju u svrhu obavljanja transporta.

Faza prijevoza započinje javljanjem poslovnom partneru o dolasku na ukrcaj – prekrcaj tereta, gdje se skupa sa proizvodima preuzima dokumentacija tereta, ukrcava i slaže teret, učvršćuje i zaštićuje teret unutar vozila kako se ne bi proizvodi oštetili. Nakon provjere faza prijevoza se provodi do krajnjeg cilja, gdje se radi prijava o prihvatu tereta primatelja, iskrcaj i prekrcaj tereta prema zahtjevima primatelja, te preuzimanje tereta potvrđivanjem prijevozne dokumentacije.

U fazu okončanja ubraja se predaja dokumentacije o obavljenom prijevozu u računovodstveni odjel prijevoznika, analiza i obračun troškova prijevoza, pisanje računa za prijevoz i naplatu za prijevoznu uslugu.

ABC analiza kategorizira artikle na zalihi (proizvode u skladištu) temeljem njihove važnosti, koeficijenta obrtaja, odnosno ostvarenog obujma prodaje. To je metoda klasifikacije materijala u skupine od kojih svaka ima različito značenje i važnost za poslovanje. Prema toj važnosti se određuje i njihov tretman. Svrha primjene ove metode je uspostavljanje djelotvornog sustava kontrole i upravljanja predmetima iz okvira nabavnog, prodajnog i skladišnog poslovanja provođenjem različitih postupaka radi postizanja što veće ekonomičnosti i produktivnosti te povećanja uspješnosti poslovanja.

### **2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima je menadžerska disciplina što učinkovitijeg upravljanja ljudima u organizaciji u korist uposlenih, organizacije i društva. Stvarno upravljanje ljudskim potencijalima zahtijeva stručno znanje. Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja nekoliko bitnih procesa. Nužno je stalno praćenje tržišta rada i općenito, okružja organizacije.

Pronalaženje novih ljudi postaje sve važniji proces unapređivanja organizacijskog poslovanja. U ekonomiji znanja, koja postaje dominantna na svjetskom tržištu, ljudski potencijali postaju ključni u stvaranju nove dodane ekonomske vrijednosti.

Planiranje ljudskih potencijala mora biti neposredno povezano s ostvarenjem korporacijske strategije. Vizija, misija, strategija, a ponajviše operativna politika, upozoravaju na potrebe za određenim profilom uposlenika. Nužno je precizno poznavati strukturu vlastitog osoblja. Poznavanje slabih i jakih strana uposlenika omogućuje dodatnu izobrazbu i trening, radi što učinkovitije mobilnosti ljudskih potencijala unutar poslovne organizacije.

Posebna pozornost mora se posvetiti planiranju zapošljavanja i organizacijske mobilnosti srednjeg i vodećeg menadžmenta. Uspjeh poduzeća u znatnoj mjeri ovisi o kvaliteti menadžmenta koji oblikuje korporacijsku kulturu, raspodjeljuje ovlasti, te uvodi različite motivacijske mehanizme.<sup>13</sup>

### **2.4. Vođenje**

Vođama smatra se osobe koje su sposobne utjecati na druge i koje posjeduju menadžerski autoritet. Vodstvo je utjecaj, odnosno, umjetnost i proces utjecanja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ostvarenju skupnih ciljeva. Vođa je osoba koja vrši takav utjecaj. Vodstvo nije pozicija u organizaciji, to je sposobnost utjecanja

---

<sup>13</sup> Ibidem: str. 207.-238.

na druge. Najvažniji čimbenik jest sam vođa. On se postavlja na čelo organizacije, grupe ili tima, da bi potaknuo zaposlenike na ostvarenje ciljeva.

Vođa treba imati slijedeće karakteristike: hrabrost, samokontrolu, istančan osjećaj za pravdu, sigurnost odluke, sigurnost plana, naviku da radi više od onog koliko je plaćen, vedar karakter, simpatičnost i sposobnost razumijevanja, savršenstvo detalja, spremnost da se prihvati puna odgovornost i sposobnost suradnje.

Teorije vodstva pokušavaju odgovoriti na pitanje zašto se neke vođe uspješne, a druge ne.

## **2.5. Kontrola**

Kontroliranje je funkcija unutar sustava menadžmenta kojom se povećavaju efikasnost i efektivnost menadžmenta praćenjem, provjeravanjem i prosuđivanjem odluka, postupaka, mjera i rezultata koji se postižu u odnosu na planirane ciljeve. Time se povećava i sposobnost prilagođavanja promjenama unutar i izvan poduzeća.

Kontroliranje je nadzor nad djelovanjem poduzeća, ali samo ako ono ostane na pravom putu. Dakle, kontroliranje je planski proces koji obuhvaća utvrđivanje standarda djelovanja, te stoga mora biti stalno i isprogramirano.

Kontrolor mora odabrati točke koje će biti prioriteti u poslovanju, te ih nadzirati da bi se uvjerio kako se pravac cjelokupnog poslovanja odvija prema planu. Očke koje se odabiru kao kontrolne, moraju biti kritičke, što znači da se prema njima provodi cilj ostvarivanja poslovnih planova. Načelo kontrole pomoću kritičnih točaka nalaže da uspješna kontrola zahtijeva usmjeravanje pozornosti na čimbenike koji su kritički za preispitivanje učinkovitosti prema planovima.<sup>14</sup>

Kontrolom aktivnosti utvrđuje se realizacija planom utvrđenih ciljeva i njihova eventualna odstupanja prije nego decijacije postanu destruktivne. Kontrolom se sustavno preispiruju poslovne odluke i ostvareni rezultati marketinških aktivnosti. Iako

---

<sup>14</sup> Horvat, Đ. Temeljne funkcije upravljanja, Edukator; Zagreb, 2007., str. 305.-313.

je svrha kontrole jasna i jednostavna, većina poduzeća ima skromnu ili nikakvu kontrolu marketinških aktivnosti. Smatra se da većina problema s tim u svezi proizlazi iz činjenice da nisu jasno i mjerljivo definirani ciljevi poslovanja.

Kontrola marketinških aktivnosti odvija se kroz proces koji objedinjuje utvrđivanje standarda kontrole, usporedbu planiranih i realiziranih veličina i ispravke odstupanja. Proces kontrole odvija se kontinuirano, tj. nakon utvrđivanja standarda kontrole, obavlja se usporedba planiranih s ostvarenim veličinama te se, po potrebi, vrši korekcija odstupanja.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Grbac, B.: B2B marketing, Rijeka, 2013. str. 168.-175.



### 3. ANALIZA UPRAVLJANJA FIZIČKOM DISTRIBUCIJOM U PODUZEĆU ČAKOVEČKI MLINOVI D.D.

Čakovečki mlinovi d.d. su jedno od vodećih hrvatskih prehrambenih poduzeća koje djeluje još od 1893. godine. Najznačajnije djelatnosti su mu: mlinarstvo, pekarstvo i proizvodnja bučina ulja. Strateška smjernica cjelokupnog poslovanja je vrhunska kvaliteta proizvoda i kontinuirano ulaganje u najsuvremenije tehnologije u prehrambenoj industriji.

Slika 3. Glavni ulaz proizvodne jedinice Čakovečkih mlinova d.d. u Oroslavlju (Krapinsko-zagorska županija)



Izvor: Izrada autorice, Oroslavlje, rujan 2019.

Sjedište poduzeća je u Čakovcu, a proizvodni pogoni osim u Čakovcu nalaze se još u Donjem Kraljevcu i Oroslavlju (Slika 3.). Čitavo vrijeme svoje stoljetne tradicije Čakovečki mlinovi surađuju s proizvođačima poljoprivrednih proizvoda iz Međimurske regije, otkupljujući domaću hrvatsku pšenicu, kukuruz i druge sirovine. Izuzetno mnogo pažnje posvećuje se unapređenju suradnje sa selom i na taj način se uspješno postiže da Čakovečki mlinovi danas gotovo 2/3 svojih potreba pokrivaju sa međimurskih oranica. Cjelokupna proizvodnja od polja do stola pod stalnim je nadzorom tehnologa kako u primarnoj proizvodnji kod organizatora proizvodnje, tako i u Čakovečkim mlinovima. Na taj način poduzeće uspijeva održati visoku kvalitetu svojih proizvoda.<sup>16</sup>

Za proizvodnju svojih proizvoda poduzeće koristi prvoklasne sirovine provjerene kvaliteta, a pšenicu otkupljuje od poljoprivrednika iz okolice. Grupa Čakovečki mlinovi zapošljava oko dvije tisuće zaposlenih, a godišnje ostvaruje nešto preko 1,3 milijarde kuna ukupnog prihoda. Uz Čakovečke mlinove grupu čine: METSS d.o.o Čakovec, Trgostil d.o.o. Donja Stubica, Trgovina Krk d.d., Radnik Opatija d.d. te VRAŽAP d.o.o. Zadar.

### **3.1. Obrada narudžbi**

Poduzeće Čakovečki mlinovi d.d. unaprijed sklopljenim ugovorima raspolaže s okvirnim brojem narudžbi. Nakon zaprimanja narudžbi aktivnosti se usmjeravaju na izvršenje narudžbe u smislu kretanja informacija prema nabavi, pripremi potrebnih čimbenika, izradi proizvoda, pripremi i slanju proizvoda kupcu, te ispostavljanja računa. Točan broj gotovih proizvoda koji će određeni subjekti trebati zaprimaju se dan ranije, kako bi na vrijeme organizirali proces proizvodnje.

Na poseban obrazac ispunjava se broj i datum narudžbe, adresa i broj kupca, struka kupca i položaj u prodajnom kanalu, prodajno područje, oznaka i broj artikla, željenu količinu i bruto cijenu, prodajne uvjete, rabate, transportno sredstvo i termin dostave.

---

<sup>16</sup> Čakovečki mlinovi d.d. O nama. <<https://www.cak-mlinovi.hr/o-nama/>> (1.09.2019.)

Slika 4. Proizvodni pogon – miješalice i roboti za proizvodnju poduzeća Čakovečki mlinovi d.d. u Oroslavlju (Krapinsko-zagorska županija)



Izvor: Izrada autorice, rujan, 2019.

Slika 4. prikazuje proizvodni pogon kojim upravljaju 18 djelatnika u smjeni od 17:00 do 01:00 h. Pogon je moderniziran, te opremljen najnovijom tehnologijom kako bi zaposlenicima umanjili teži fizički rad.

Na početku smjene zaposlenici su raspodjeljeni u dva odjela: obrtnička linija i automatska linija. Obrtnička linija podrazumijeva dio posla u kojem djelatnici obavljaju ručni dio posla, odnosno u tom dijelu se proizvode peciva, proizvodi koji se peku u kalupima i slično. Automatska linija podrazumijeva dio posla u kojem djelatnici upravljaju asistentom robota i ostalim strojevima, odnosno asistiraju robotovu izradnju kruha.

### **3.2. Upravljanje zalihama i skladištenje**

Čakovečki mlinovi d.d. posjeduju vlastitu pšenicu za proizvodnju brašna i pekarskih proizvoda, ali i koriste druge izvore pribavljanja pšenice, na način da otkupljuju od poljoprivrednika iz njihovog okruženja. Samim tim podržavaju lokalne proizvođače i motiviraju ih za daljnju obradu zemlje i rada u poljoprivredi.

Planiranje potrebne količine zaliha obavlja se prema predviđenoj potražnji i konkretnim narudžbama kupaca. U proizvodnom pogonu u Oroslavlju skladišti se: brašno, ulje, kvasac, sol, šećer, aditivi i sjemenke. Brašno se skladišti u silose kako prije upotrebe ne bi ovlažilo, te da bi se olakšao sam proces proizvodnje. Iz silosa direktno u pogon dolazi željena količina brašna za proizvodnju. Nakon svakog proizvodnog procesa zaposlenici u skladištu kontroliraju potrošnju, te su ujedno zaduženi za nabavu novih zaliha.

Kad potražnja premašuje ponudu, skladište pohranjuje proizvod u iščekivanju zahtjeva kupaca. Skladište je sastavni dio ukupnog logističkog sustava i jedan je od bitnih čimbenika uspješnog upravljanja poslovnom politikom i strategijom poslovanja.



Slika 5. Spremnici za pšenicu i brašno – silosi u poduzeću Čakovečki mlinovi d.d. u Čakovcu (Krapinsko-zagorska županija)



Izvor: Čakovečki mlinovi d.d. Galerija. <<https://www.cak-mlinovi.hr/galerija/>> (1.09.2019.)

Slika 5. prikazuje spremnike u kojima poduzeće sprema zalihe pšenice i brašna za daljnju proizvodnju. Čakovečki mlinovi d.d. u svom vlasništvu posjeduje stotine silosa u koje spremaju pšenicu koju su preradili u brašno, potom se brašno koristi za daljnju proizvodnju kruha i pekarskih proizvoda.

### 3.3. Pakiranje

Pakiranje je sastavni dio svakog proizvoda na tržištu, radi očuvanja kvalitete proizvedenog proizvoda, te je ujedno poveznica između proizvođača i kupca na

tržištu. Troškovi pakiranja su izuzetno visoki, a ponekad čine i do 40% od bruto cijene proizvoda.

Slika 6. Prostorija za pakiranje i pripremanje gotovih proizvoda za transport u Čakovečkim mlinovima d.d. u Oroslavlju (Krapinsko-zagorska županija)



Izvor: Izrada autorice, Oroslavlje, rujan 2019.

Slika 6. prikazuje kraj automatske proizvodne linije. Proizvodi se pakiraju u spremnike i sortiraju prema narudžbama, tek onda su spremni za transport

Nakon završetka proizvodnje, automatska linija završava u pakirnici. Tu se proizvodu nakon petnaestominutnog hlađenja vakumiraju i pakiraju u košare, te su onda spremni za transport.

Pakiranje danas ima veliku važnost u percipiranju kvalitete proizvoda, a ujedno služi kao magnet za privlačenje novih kupaca i prepoznavanje lojalnih. Pakiranjem se razlikuje od konkurencije.

### 3.4. Transport

Čakovečki mlinovi u posjedu imaju bogat vozni park. U poslovnicu koju je autorica rada posjetila broje 24 dostavna vozila. Koriste isključivo cestovni prijevoz, a dostavljaju na području četiri županije: Međimurska, Varaždinska, Krapinsko – zagorska i Zagrebačka županija.

Slika 7. Dio voznog parka Čakovečkih mlinova d.d. u Oroslavlju (Krapinsko-zagorska županija)



Izvor: Izrada autorice, Oroslavlje, rujan, 2019.

Slika 7. prikazuje vozni park poduzeća Čakovečki mlinovi d.d. u Oroslavlju. Nakon proizvodnje unutar pogona, pakiranja i spremanja u spremnike, raspoređuju se gotovi proizvodi prema narudžbenicama, te se pakiraju u vozila. Dan za djelatnike logističkog dijela poduzeća počinje u ranim jutarnjim satima kako bi na vrijeme dostavili proizvode do kupca.

Učinkovitost isporuke i stanje u kojem se nalaze proizvodi kad stignu na odredište utječu na zadovoljstvo klijenata i njihovu lojalnost.

### **3.5. Kritički osvrt**

Pojam fizičke distribucije obuhvaća skup aktivnosti kojima je cilj omogućiti djelotvorno kretanje gotovih proizvoda s kraja proizvodnog procesa do potrošača. Poduzeća koriste posrednike u slučaju kada su isti djelotvorniji i učinkovitiji u prodaju proizvoda od samog proizvođača.

Čakovečki mlinovi d.d. započeli su tradiciju 1893. godine, a do danas su opstali zbog vrhunske kvalitete proizvoda i kontinuiranog ulaganja u najsuvremenije tehnologije u prehrambenoj industriji. Za proizvodnju koriste isključivo prvoklasne sirovine, znanje i iskustva djelatnika. Godišnje u ovom poduzeću se preradi oko 50.000 tona pšenice i 10.000 tona kukuruza. Izuzetno mnogo pažnje se posvećuje unapređenju suradnje sa poljoprivrednim proizvođačima od kojih otkupljuju domaću pšenicu, kukuruz i druge sirovine.

Čakovečki mlinovi d.d. kontroliraju i vrednuju svoje članove kanala distribucije. Ne vrši svakodnevno vrednovanje, već to čine tjedno i krajem mjeseca. Isto tako, periodično, svaka tri mjeseca uspoređuje se realizacija prodaje u odnosu na prethodne godine, te se također isto radi polugodišnje i na kraju poslovne godine. Vrednuje se uspješnost, godišnja količina proizvodnje brašnja, kruha i bućinog ulja, udio proizvodnje i prodaje gotovih proizvoda unutar svog društva. Cilj poduzeća je vrhunska kvaliteta proizvoda i kontinuirano ulaganje u najsuvremenije tehnologije.



Autorica smatra da bi poduzeće Čakovečki mlinovi d.d. trebalo vrednovati uspješnost svojih članova i prodajnih sposobnosti, usluživanja kupaca kako bi se dobile povratne informacije, uvidjele mogućnosti i prilike za unapređivanja i rješavanje mogućih problema. Uspjeh poduzeća iz godinu u godinu raste, pa bi poduzeće trebalo povećati prodaju, proširiti se na više tržišta, te na taj način pokušati ostvariti još veći uspjeh.

## ZAKLJUČAK

Fizička distribucija obuhvaća širok spektar aktivnosti povezanih s djelotvornom isporukom sirovina, dijelova i finalnih proizvoda na željena mjesta, u željeno vrijeme i uz povoljne troškove. Predstavlja važan dio marketinškog napora poduzeća, jer će fizička nedostatnost proizvoda ili njegovo kašnjenje u isporuci poništiti sve pozitivne efekte ostalih marketinških napora poduzeća.

Početna točka pri oblikovanju fizičke distribucije jest proučiti potrebe klijenata za uslugama. Maksimalna usluga klijentu podrazumijeva brzu isporuku, velike zalihe, fleksibilne asortimane, liberalne politike povrata i još čitav niz drugih usluga koje skupa podižu troškove distribucije. Minimalni troškovi distribucije znače sporiju isporuku, male zalihe i veću količinu transportnog tereta – što predstavlja nižu razinu opće usluge klijentu.

Na određivanje cijena proizvoda utječe i odabir načina transporta, odnosno učinkovitost isporuke, te stanje u kojem se proizvodi nalaze kad stignu – što utječe na zadovoljstvo klijenata. U Europskoj uniji većina se trgovačke robe prevozi cestovnim prometom, jer je vrlo fleksibilan što se tiče ruta i rasporeda. Za velike udaljenosti, željeznički promet je jedan od najisplativijih načina transporta velikih količina rasutog tereta (ugljena, pijeska, minerala i sl.). Zemlje koje imaju obalne i vodene putove, velike količine robe mogu prevoziti brodovima ili teglenicama. Zračni promet se koristi za lakši rasuti teret, izuzetno su visoke naknade za prijevoz za razliku od cestovnog i željezničkog, no idealan je kad je potrebna brzina i kada treba doći do udaljenih tržišta za transport brzo kvarljive robe, poput svježe ribe, rezanog cvijeća i slično.

Internetom se prenose digitalni proizvodi od proizvođača do klijenta putem satelita, kablovskog modela ili telefonske žice. Distribuciju putem Interneta najčešće koriste softverske tvrtke, medij, glazbene tvrtke i prosvjeta.

Na organizaciju fizičke distribucije bitan utjecaj ima djelatnost poduzeća, značaj koji ima transparentno poslovanje u okviru ukupnog poslovanja poduzeća i sama veličina poduzeća. Odvija se u tri faze: pripremnoj fazi, fazi prijevoza i fazi okončanja.

Strateški razvoj poslovanja podrazumijeva razvoj i upravljanje u cjelokupnom lancu proizvodnje i plasiranja proizvoda, počevši od kreiranja i financiranja proizvoda, preko planiranja, upravljanja nabavom, procesom proizvodnje, isporukom robe pa sve do provjere poslovnih rezultata. U tom procesu upravljanje kanalima distribucije zauzima značajno mjesto u postizanju željenih ciljeva i rezultata.

Dobro prilagođen kanal distribucije ciljevima i sredstvima poslovanja važan je čimbenik konkurentnosti i pruža učinkovitiju koordinaciju lanca vrijednosti. To može dovesti do smanjenja troškova vrijednosnog lanca a samim time i niže cijene za krajnje kupce. Uloga distribucije je omogućiti da tvrtka ostvari zadatak isporuke proizvoda u pravo vrijeme, na pravo mjesto u pravoj količini te uz minimalne troškove.

Autorica rada posjetila je poduzeće Čakovečki mlinovi d.d. proizvodni pogon u Oroslavlju, Krapinsko-zagorska županija. U pogonu im je jedina djelatnost proizvodnja pekarskih proizvoda. U pogonu je zaposleno 18 djelatnika koji upravljaju asistent robotom i automatskom linijom. Ono što se autorici rada doista svidjelo je da uz proizvodnju vlastite pšenice, poduzeće surađuje sa poljoprivrednim proizvođačima pšenice i kukuruza, te ih od njih otkupljuje. Poduzeće ima vlastiti vozni park, što im je velika prednost radi učinkovitosti isporuke i stanja u kojem se proizvodi nalaze kad signu na odredište, što uveliko utječe na zadovoljstvo klijenata i njihovu lojalnost. Strateška smjernica cjelokupnog poslovanja je vrhunska kvaliteta proizvoda i kontinuirano ulaganje u najsuvremenije tehnologije u prehrambenoj industriji.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Andrijančić, I., Grgurević, D.: Poslovna logisika, Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje „Nikola Šubić Zrinski“, Zagreb, 2011.
2. Bloombeg, D., LeMay, S., Hanna, J.; Logistika, Mate, Zagreb, 2006.
3. Golac B., Organizacija i tehnika prijevoza tereta u cestovnom prometu, Zagreb 2001.
4. Golac, B.: B2B marketing, Rijeka, 2013.
5. Horvat, Đ., Temeljne funkcije upravljanja, Edukator; Zagreb, 2007.,
6. Hruškar, N., Šiljag, K. (1985): Skladišno poslovanje, Školska knjiga, Zagreb
7. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Amstrong G.(2006.): „Osnove marketinga“, Zagreb; Mate.
8. Kreikebaum, H. Strategische Unternehmens – Planung, Kohlahmer, Stuttgart, Berlin, Koln, 1989
9. Segetilija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet u Osijeku, O.sijek, 2002.
10. Šarić, I. (2011.): „Distribucija u fukciji marketinških ciljeva proizvođača užarije s posebnim osvrtima na tvrtku „TKV-ZADAR“, Split, Ekonomski fakultet

### Internetski izvori:

1. Čakovečki mlinovi d.d. Galerija. <<https://www.cak-mlinovi.hr/galerija/>> (1.09.2019.)
2. Čakovečki mlinovi d.d. O nama. <<https://www.cak-mlinovi.hr/o-nama/>> (1.09.2019.)
3. Tolušić, M., Mikločević, M. i Tolušić, Z., (2011), Utjecaj ambalaže na prodaju proizvoda. Dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (travanj, 2019.)

## ZAHVALA

*Veliku zahvalu, u prvom redu dugujem svojoj mentorici prof. dr. sc. Danijeli Križman Pavlović, koja mi je pomogla svojim savjetima pri izradi ovog Završnog rada. Uvijek je imala strpljenja i vremena za moje upite.*

*Također, zahvaljujem se mojim prijateljicama, koje su uvijek bile uz mene i bez kojih cijeli moj tijek studiranja ne bi prošao tako lako i zabavno.*

*Posebnu zahvalnost iskazujem mojoj sestri Anamariji, bratu Luki, nećakinji Džani i dečku Mariu na bezuvjetnoj ljubavi, razumijevanju, podršci i motivaciji.*

*I na kraju, najveću zaslugu za ono što sam postigla, ono što jesam danas pripisujem svojim roditeljima, majci Ivani i ocu Ivici, koji su uvijek bili tu, bez obzira da li se radilo o teškim ili sretnim trenucima i bez kojih sve ovo danas ne bi bilo moguće.*

*S ljubavlju,*

*vaša Romana!*

## SAŽETAK

Fizička distribucija je skup aktivnosti koja omogućuje djelotvorno kretanje gotovih proizvoda s kraja proizvodnog procesa do potrošača. Distribucija je važan dio marketinških napora poduzeća, jer će fizička nedostupnost ili njegovo kašnjenje u isporuci poništiti sve pozitivne efekte ostalih marketinških napora. Cilj fizičke distribucije je svođenje troškova na minimum uz zadržavanje željene razine usluge kupcima. Glavne su joj funkcije: obrada narudžbi, upravljanje zalihama, skladištenje, pakiranje i transport.

Djelatnost poduzeća ima bitan utjecaj u organiziranju fizičke distribucije, kao i sama veličina poduzeća. Uvelike se razlikuje organizacija distribucije u zavisnosti od toga da li poduzeće ima vlastiti vozni park ili se služe sa kooperantima.

Strateški razvoj poslovanja podrazumijeva razvoj i upravljanje u cjelokupnom lancu proizvodnje i plasiranja proizvoda, počevši od kreiranja i financiranja proizvoda, preko planiranja, upravljanja nabavom, procesom proizvodnje, isporukom robe pa sve do provjere poslovnih rezultata. U tom procesu upravljanje kanalima distribucije zauzima značajno mjesto u postizanju željenih ciljeva i rezultata

Dobro prilagođen marketinški kanal ciljevima i sredstvima poslovanja važan je čimbenik konkurentnosti i pruža učinkovitiju koordinaciju lanca vrijednosti. To može dovesti do smanjenja troškova vrijednosnog lanca a samim time i niže cijene za krajnje kupce

**Ključne riječi:** fizička distribucija, narudžba, zalihe, skladištenje, pakiranje, transport, Čakovečki mlinovi.

## **SUMMARY**

Physical distribution is a set of activities that enables efficient movement of finished goods from the end of the manufacturing process to the consumer. Distribution is an important part of the marketing effort companies because the physical unavailability or its delay in delivery annul all positive effects. The goal of physical distribution is minimizing costs while maintaining the desired level of customer service. The main functions of logistics are: order processing, inventory management, warehousing, packaging and transportation.

Economic activity of the company has a significant influence in the organization of physical distribution, as well as the sheer size of the company. Very different organization of distribution, depending on whether the company has its own rolling stock or to serve with subcontractors.

Strategic business development involves the development and management of the entire production and marketing chain of products, starting with product creation and financing, through planning, procurement management, production process, delivery of goods, and until business results are verified. In this process, managing distribution channels plays a significant role in achieving the desired goals and results

A well-tailored marketing channel to the goals and means of doing business is an important factor in competitiveness and provides more effective value chain coordination. This can lead to a cost reduction of the value chain and thus lower prices for end customers.

Keywords: physical distribution, order, storage, packaging, transport, Čakovečki mlinovi.