

# Lanci dobave - analiza situacije

---

**Kovčaliya, Petar**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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:137:334748>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-28**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

PETAR KOVČALIJA

## **LANCI DOBAVE - ANALIZA SITUACIJE**

Diplomski rad

Pula, travanj 2023.

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

PETAR KOVČALIJA

## **LANCI DOBAVE - ANALIZA SITUACIJE**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303057768, redoviti student

**Studijski smjer:** Menadžment i poduzetništvo

**Predmet:** Operacijski menadžment

**Znanstveno područje:** Područje društvenih znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Organizacija i menadžment

**Mentor:** izv.prof.dr.sc. Morena Paulišić

Pula, travanj 2023.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Petar Kovčalija, kandidat za magistra poslovne ekonomije, smjera Menadžment i poduzetništvo, ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski 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 Diplomskog 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.

U Puli, \_\_\_ travanj 2023. godine

Student

---



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, Petar Kovčaliya, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj Diplomski rad pod nazivom:

**“LANCI DOBAVE - ANALIZA SITUACIJE”**

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 diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljajući 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, \_\_\_\_ travanj 2023. godine

Potpis

---

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	1
SUMMARY .....	2
1. UVOD .....	3
2. TEORIJSKE POSTAVKE .....	5
2.1. Lanci dobave povijesni pregled.....	5
2.2. Utjecaji na lance dobave .....	8
2.3. Elementi i čimbenici upravljanja.....	10
2.4. Strategije dobave .....	14
2.4.1. <i>Strategija virtualna organizacija</i> .....	14
2.4.2. <i>Strategija vertikalna integracija</i> .....	15
2.4.3. <i>Malo dobavljača</i> .....	15
2.4.4. <i>Mnogo dobavljača</i> .....	16
2.4.5. <i>Keiretsu mreže</i> .....	17
2.5. Integracije.....	17
2.5.1. <i>Dijeljenje informacija</i> .....	17
2.5.2. <i>Zajedničko planiranje</i> .....	18
2.5.3. <i>Koordinacija tijeka rada</i> .....	19
2.5.4. <i>Usvajanje novih modela i tehnologija</i> .....	19
3. MODELI I UPRAVLJANJE LANCIMA DOBAVE .....	20
3.1. Modeli lanca dobave .....	20
3.1.1. <i>Kontinuirani protok</i> .....	20
3.1.2. <i>Brzi lanac</i> .....	21
3.1.3. <i>Učinkovit lanac</i> .....	21
3.1.4. <i>Agilan lanac</i> .....	22
3.1.5. <i>Prilagođeno konfigurirani lanac</i> .....	22
3.1.6. <i>Fleksibilan lanac</i> .....	23
3.2. Upravljanje lancima dobave.....	23
3.2.1. <i>Integracije lanca dobave</i> .....	24
3.2.2. <i>Razmjena informacija u lancu dobave</i> .....	25
3.2.3. <i>Upravljanja odnosima s dobavljačima u lancu dobave</i> .....	27
3.2.4. <i>Upravljanje korisničkom službom lanca dobave</i> .....	28
3.2.5. <i>Geografska lokacija lanca dobave</i> .....	29
3.2.6. <i>JIT (Just in Time) sposobnosti lanca dobave</i> .....	29
3.3. Vrste lanca dobave .....	31
3.3.1. <i>Integrirani model "make-to-stock"</i> .....	31
3.3.2. <i>Model rađeno po narudžbi</i> .....	31
3.3.3. <i>Model kontinuiranog popunjavanja zaliha</i> .....	32
3.4. Uspješni i učinkoviti lanci dobave .....	32
3.4.1. <i>Optimizacija i planiranje</i> .....	33
3.4.2. <i>Strateško planiranje</i> .....	34
3.4.3. <i>Taktičko planiranje</i> .....	35
3.4.4. <i>Operativno planiranje</i> .....	35
3.4.5. <i>Planiranje za nepredviđene situacije</i> .....	36
4. ANALIZA SITUACIJE .....	37
4.1. Logistički poremećaj .....	37
4.2. Ulaganja u tehnologiju .....	39
4.3. 5 novih trendova u upravljanju lancem dobave .....	40

5. PRIMJER LANCA DOBAVE - STARBUCKS.....	43
5.1. Kompanija Starbucks .....	43
5.2. Problematika u poslovanju .....	47
5.3. Promjena u strategiji poslovanja kao odgovor na probleme .....	47
5.4. Upravljanje lancem dobave.....	49
5.5. Starbucks-ov dijagram toka puta kave .....	50
5.6. Glavne organizacijske inovacije uvedene tijekom vremena .....	53
5.7. Kako Starbucks upravlja svojim operacijama.....	55
5.8. Financijski rezultati .....	56
5.9. Analiza situacije Starbucks-a u 2023. godini .....	57
ZAKLJUČAK .....	59
POPIS LITERATURE .....	61

## SAŽETAK

Povijesno je poznato kako se premještanje proizvoda od proizvodnje do potrošnje oduvijek odvijalo. Jasno je kako su lanci dobave formirani još u davno doba, u onom trenutku kada su ljudi počeli međusobno trgovati. Globalizacija i promjene koje je ista donijela utjecale su na promjenu okruženja lanaca dobave.

Zahtjevi dionika imali su utjecaj na stavove subjekata lanca dobave. Svako poduzeće mora fokus dati elementima i čimbenicima upravljanja lancem dobave. Što je usredotočenost na isto veća, osigurava se lakše postizanje kvalitetne izvedbe lanca dobave i njegova funkcioniranja. Korištenjem određenih strategija u lancu dobave ključno je za provođenje uspješnog i učinkovitog poslovanja. Ovisno o poduzeću, o njegovoj proizvodnoj liniji, načinu opredjeljivanja za tržište, segmentaciju kupaca i slično, koriste se različiti modeli lanca dobave, koji su prilagođeni ne bi li ostvarili najbolje rezultate poslovanja.

Upravljanje lancima dobave podrazumijeva integrirano upravljanje dobavom, gdje je fokus stavljen osim na samu dobavu, na njezin tok kao i kontroliranje istoga. Roba koja se kreće od dobavljača do korisnika biva pomno planirana, od sirovine se dobiva gotovi proizvod kako bi se osiguralo isporučenje dobara krajnjem korisniku. S ciljem stvaranja lanaca dobave koji su uspješni i učinkoviti važno je iste planirati i svaki njihov proces. Optimizacijom i planiranjem osigurava se konkurentnost, i to se pozornost stavlja na strateško, taktičko, operativno te planiranje za nepredviđene situacije.

U sklopu Diplomskog rada obrađeno je sve navedeno, uz prikaz na primjeru Starbucks-a.

**Ključne riječi:** lanci dobave, modeli lanca dobave, integracije lanca dobave, strategije lanca dobave, upravljanje lancima dobave, vrste lanca dobave



## SUMMARY

Historically, it is known that the movement of products from production to consumption has always taken place. It is clear that supply chains were formed in ancient times, when people started trading with each other. Globalization and the changes brought the change in the environment of supply chains.

The demands of the stakeholders had an influence on the attitudes of the supply chain subjects. Every company must focus on the elements and factors of supply chain management. The greater the focus, the easier it is to achieve quality performance and its functioning. Using certain strategies in the supply chain is key to conducting successful and efficient operations. Depending on the company, on its production line, the way of determination for the market, customer segmentation and other, different supply chain models are used, which are adjusted in order to achieve the best business results.

Supply chain management implies integrated supply management, where the focus is not only on the supply itself, but also on its flow as well as its control. The goods that move from the supplier to the user are carefully planned, the finished product is obtained from the raw material in order to ensure the delivery of the goods to the end user. With the aim of creating supply chains that are successful and efficient, it is important to plan them and each of their processes. Optimization and planning ensure competitiveness, and attention is paid to strategic, tactical, operational and contingency planning.

As part of the Master's thesis, all of the above was processed, with example from Starbucks.

**Keywords:** supply chains, supply chain models, supply chain integration, supply chain strategies, supply chain management, supply chain types

## 1. UVOD

Diplomski rad bavi se tematikom lanaca dobave. Predstavljene su teorijske postavke, modeli i upravljanje lancima dobave te primjeri lanaca dobave. Rad istražuje i prikazuje bitne činjenice o lancima dobave, kako bi se uvidjela važnost istih te način uspješnog i učinkovitog funkcioniranja. Istraženi su i obrađeni primjeri lanaca dobave, s ciljem analiziranja na koje načine isti provode funkciju dobave.

Pri izradi rada korištena je literatura iz primarnih i sekundarnih izvora, gdje je u najvećoj mjeri istraživana strana literatura, uzevši u obzir da je tema lanaca dobave više obrađivana u inozemstvu. Osim knjiga, istraženi su i proučeni članci i istraživački radovi, veliki broj mrežnih stranica i ostali dostupni dokumenti.

S ciljem kvalitetne izrade rada, autor se koristio sljedećim znanstveno-istraživačkim metodama:

- metoda indukcije,
- metoda sinteze,
- metoda analize,
- metoda dedukcije,
- komparativna metoda,
- metoda sinteze

Teorijski i istraživački dio rada podijeljen je kroz pet poglavlja, u što je uključen uvod i zaključak.

Uvod predstavlja predmet i cilj rada, korištenu literaturu i metode istraživanja te strukturu rada.

Drugo poglavlje tiče se teorijskih postavki lanaca dobave. Izvršen je povijesni pregled gdje autor rada daje pregled kroz sedam razdoblja koji su podijeljeni prema godinama zbivanja i karakterističnima za početak i završetka svakog razdoblja. Opisani su elementi i čimbenici upravljanja lancima dobave te što na iste ima utjecaj.

Opširnije su objašnjene strategije dobave, pojašnjavajući virtualnu organizaciju, vertikalnu integraciju, strategiju malo i mnogo dobavljača te strategiju Keiretsu mreže. Zasebno su objašnjene integracije, objašnjavajući važnost dijeljenja informacija, zajedničkog planiranja, koordinacije tijekom rada te usvajanja novih modela i tehnologija.

Treće poglavlje predstavlja modele lanca dobave i načine upravljanja istima. Izvršen je prikaz šest modela lanaca dobave: kontinuirani protok, brzi lanac, učinkoviti, okretan, fleksibilan te prilagođeno konfiguriran lanac. Za upravljanje lancima dobave izvršen je prikaz šest važnih elemenata a to su integracije lanca dobave te razmjena informacija u njima, upravljanje odnosima s dobavljačima i korisničkom službom, važnost geografske lokacije lanca te “just-in-time” sposobnost lanca dobave. Autor rada predstavlja tri lanca dobave te na koji se način osigurava njihova uspješnost i učinkovitost.

Četvrto poglavlje nudi pregled izabranog primjera lanca dobave kompanije Starbucks.

Na kraju rada, sukladno istraženju literaturi, autor daje zaključni pregled rada i svoje mišljenje o istraženju tematici.

## **2. TEORIJSKE POSTAVKE**

Diplomski rad započinje poglavljem koje obrađuje teorijske postavke lanaca dobave. U nastavku rada autor je izvršio obradu i prikaz podataka o povijesnom razvoju lanaca dobave, utjecaji na njih te elementi i čimbenici njihova upravljanja. Prikazane se strategije dobave te na koji se način vrši sam proces integracije.

### **2.1. Lanci dobave povijesni pregled**

Lanac dobave postoji već dugo vremena, no u vrijeme korištenja istoga on se tada nije tako nazivao. Povijesno je poznato kako se premještanje proizvoda od proizvodnje do potrošnje oduvijek odvijalo. Crandall et.al. (2015) navode kako su još davno, rani lanci dobave sačinjavali određene diskretne korake koji su se sastojali od određenih nizova. Njima se nastojalo kroz korake proizvod koji je proizveden na jednom mjestu, dopremiti do krajnje točke potrošnje, na drugo mjesto. Jasno je kako su lanci dobave formirani još u davno doba, u onom trenutku kada su ljudi počeli međusobno trgovati.

Unazad 25 godina bilo je više promjena koje su utjecale na kupnju nego tijekom prethodnih 125 godina. Monczka et.al. (2009) navode kako bi se razumjelo gdje smo sada, potrebno je ukratko predstaviti samu evoluciju dobave i upravljanja lancem dobave. Autor tvrdi kako je taj razvoj većinski izgledao kao revolucija, koja je zadnjih 150 godina pokrila 7 razdoblja.

Luetić (2017) navodi kako povijesni pregled lanaca dobave započinje s 1830-tim godinama objavom knjige Charlesa Babbagea 1832. godine (Monczka et.al., 2009) naziva "O ekonomiji strojeva i proizvodnji". U toj knjizi aludiralo se o "čovjeku za materijale" koje je bio odgovoran za nekoliko različitih funkcija. Monczka et.al. (2009) navode kako je prvo razdoblje revolucije lanaca dobave bilo od 1850.-1900. godine. Najveći interes i razvoj kupovine dogodio se nakon 1850-ih godina rastom američkih željeznica koje su bile glavna sila u gospodarstvu, i premještale su robu s razvijenih tržišta na istoku i sjeverozapadu u manje razvijena mjesta na jugu i zapadu. Kontrolor željeznice Chicago i Northwestern Railroad 1887. godine napisao je prvu knjigu koja se bavila isključivo dobavnom funkcijom, naziva "Rukovanje željezničkim zalihama — njihova kupnja i raspolaganje".

Knego et. al. (2013) navode kako je o završetku industrijske revolucije, fokus stavljen na dobavnu funkciju poduzeća. Nadalje, 1905. godine, pojam je spomenut i povezan uz vojni termin, točnije opisivao je vojnu situaciju, u članku koji je objavio časopis "The Independent" .

Dobavna funkcija svoj zamah je dobila u drugoj revolucijskoj fazi, koja je bila od 1900.-1939. godine. Počeli su izlaziti članci koji su se bavili funkcijama industrijske dobave, a inženjerski časopisi posebno su privlačili pozornost pisanjima o potrebi za kvalificiranim dobavnim osobljem i razvoju materijala. Godine 1905. objavljuje se druga po redu knjiga koja se ticala dobavne funkcije, a sadržavala je čak 18 poglavlja (Monczka et.al., 2009).

Do 1914. godine, kada je sve više poduzeća počelo s masovnom proizvodnjom i ista se profilirala u poduzeća po svijetu (Luetić, 2017) a kupnja je dobila na važnosti tijekom Prvog svjetskog rata radi uloge koju je imala ne bi lo se dobavio ratni materijal i sirovine (Monczka et.al., 2009), Godine 1933., Lewis H. Latimer koje u objavljenom tekstu pozabavilo se prvi put isključivo pojmom dobave (Bloomberg et al., 2006), a iste godine samo je devet koledža nudilo tečajeve vezane uz kupnju (Monczka et.al., 2009).

Treće razdoblje revolucije lanaca dobave bilo je u ratnim godinama od 1940.-1946. godine. Drugi svjetski rat uveo je novo razdoblje u povijest kupnje. Naglasak na dobavi potrebnih (i deficitarnih) materijala tijekom rata utjecao je na rast kupovnog interesa (Monczka et.al., 2009). Do 1945. godine, zbog ratnih aktivnosti koje su se događale, narasla je i sama važnost lanca dobave (Luetić, 2017). Sa svega devet koledža koji su nudili tečajeve vezanih uz kupnju, do 1945. taj se broj povećao na njih čak četrdeset i devet. Iste godine provedena je studija koja je otkrila kako većina svih zahtjeva za kupnju je bivalo bez specifikacija ili uvjeta robne marke, što je sugeriralo da su drugi odjeli unutar tvrtke prepoznali ulogu dobave (Monczka et.al. (2009) prema Fearon (1968)).

Četvrto razdoblje odvijalo se od 1947.-1960-ih godina, te se naziva razdobljem mirnih godina. Poslije rata kupnja je bila neizbježan trošak poslovanja, no kod poduzeća dobavna funkcija još nije u potpunosti dobila pozornost.

Neki su je čak smatrali hendikepom za poduzeće, ali ako se radi dobro, može imati doprinos no opet iznimno mali pozitivni doprinos što je naglasio Bruce D. Henderson (Fearon,1968).

U ovom razdoblju počelo je s člancima koji opisuju praksu raznih poduzeća koja koriste svoje osoblje za prikupljanje, analizu i predstavljanje podataka za donošenje odluka o kupnji. Razvila se tehnika analize vrijednosti koja je bila usredotočena na procjenu koji bi materijali ili promjene u specifikacijama i dizajnu smanjili ukupne proizvodne troškove (Monczka et.al., 2009).

Na polju početka znanstvenih rasprava oko pojma i na području gospodarske logistike, spominje se 1955. godina i rad autora Morgensternov “Note of the Formulation of the Theory of Logistics” (Christopher, 2011). Bloomberg et. al. (2006) navode kako je cijena dobara koja su se dobavljala odigrala bitnu ulogu u razvoju lanaca dobave. Luetić (2017) navodi kako se dobavna funkcija snažno profilirala do kraja 60-tih godina kada je postala popularna proizvodnja naziva “just in time”, a začetnik je Toyota, automobilski sektor. Bloomberg et. al. (2006) navode kako su od 60-tih pa do 80-tih godina prošlog stoljeća, troškovi materijala koji se kupovao sačinjavali oko 60% troška robe koja se našla u prodaji, što je označilo početak stvaranja koncepcijskog pomaka od kupovanja do upravljanja.

Peto razdoblje odvijalo se od sredine 1960-ih do kasnih 1970-ih. Upravljanje materijalima sredinom 60-tih dobiva izniman značaj i sam koncept je doživio drastičan rast. Nestašica nafte i embarga su dovele mnoga poduzeća u probleme oko dobave materijala u 70-im godinama. Tada je čvrsto odlučeno da se kao odgovor na nastale probleme, poduzeća, i industrija općenito, postanu učinkovitije u dobavi i kontroli materijala (Monczka et.al., 2009). Opći cilj upravljanja bio je rješavanje problema u globalu gledano, a ne samo s gledišta pojedinačnih funkcija ili aktivnosti Bloomberg et. al. (2006). Počelo se planski razmišljati o planiranju i kontroli materijala te zaliha, istraživanju i dobavi materijala, dolazni promet, kretanje i ulazna kontrola kvalitete materijala, trgovine te zbrinjavanje otpada i viška (Monczka et.al., 2009).

Šesto razdoblje popularno se naziva Globalna era i odvijalo se od kasnih 1970-ih pa do 1999. godine (Monczka et.al., 2009). Upravljanjem lancem dobave najviše dolazi do izražaja u ranim 80- tima prošlog stoljeća (Luetić, 2017) a početkom 80-tih lanac

dobave i upravljanje lancem dobave počeli su se upotrebljavati. U ranim osamdesetim troškovi materijala sačinjavali su oko 40% ukupnih rashoda (Žibert, 2007). Konkurencija se pojavila velikom brzinom, poduzeća su se počela širiti globalno i sve su više osvajale udio na svjetskim tržištima. Počele su se naglašavati primjene drugačijih strategija, tehnika upravljanja, primjene drugačijih organizacijskih struktura. Životni ciklusi proizvoda postajali su kraći. Tehnologija se širila i mijenjala brzo, pojavila se i mogućnost koordinacije kupovne aktivnosti diljem svijeta korištenjem međunarodnih podatkovnih mreža i interneta. Jednom riječju, svjedočilo se brzom razvoju upravljanja lancima dobave (Monczka et.al., 2009).

Posljednje, sedmo razdoblje, ono je od 2000. godine pa sve do danas, a riječ je o integriranom upravljanju lancem dobave. Danas je sve veći naglasak na odnose s dobavljačima gdje se istima pristupa na način suradnje, a ne kao što je nekada bio slučaj protivničkog pristupa. Uvelike su se promijenile aktivnosti koje se prate i sagledavaju te su opsežne. Ovdje je riječ o samom razvoju dobavljača i njegovu sudjelovanje u dizajnu, stvaranja dugoročnih odnosa s njima, izbor istih po ukupnim troškovima, stvaranje integriranih veza i zajedničkih baza podataka, strateško upravljanje troškovima, planiranje resursa poduzeća- sve navedeno pomaže stvoriti novu vrijednost unutar lanca dobave (Monczka et.al., 2009). U ranim osamdesetim troškovi materijala sačinjavali su oko 40% ukupnih rashoda, a do 2007. godine došli su do razine od oko 60%. Sukladno navedenom, upravljanje lancima dobave postaje sve veći interes u poduzećima i važna strategija te se sve veći fokus daje istome (Žibret, 2007). Ponašanje pri kupnji dramatično se promijenilo te se sukladno tome i uloga dobave promijenila i prilagodila izazovima konkurenata, tehnoloških promjena i očekivanja koja imaju kupci (Monczka et.al. (2009) i Žibret (2007).

## **2.2. Utjecaji na lance dobave**

Slack et.al. (2011) navode kako je način upravljanja lancem nabave vlastitih proizvoda i usluga sve važnija stavka, kao i integracija njihovih distribucijskih aktivnosti. Način poslovanja poduzeća važna je stavka kojom se bave menadžeri. Pogled se usmjerava na širu sliku, te se ne gleda isključivo unutar poduzeća već se gledaju dobavljači kao i dobavljači tih istih dobavljača, te i kupci te kupci tih kupaca.

Globalizacija i promjene koje je ista donijela utjecale su na promjenu okruženja lanaca dobave. Zahtjevi dionika imali su utjecaj na stavove subjekata lanca dobave.

Uočava se kako navedeni entiteti danas imaju veću razinu složenosti, profesionalniji su, usvajaju filozofije i prakse upravljanja koje im osiguravaju dostizanje cilja, a to je povećanje njihove razine konkurentnosti, koja je ključan čimbenik samog uspjeha (Li, 2011).

Smetnje koje danas nastaju na tržištu mogu utjecati na smanjenje učinkovitosti i konkurentnosti lanca dobave, a posljednjih godina bilježi se sve veći porast vjerojatnosti pojave smetnje (Li, 2011). Današnje dinamično globalno tržište na svakom koraku krije potencijalne opasnosti, koje mogu imati utjecaj na lance dobave, neki u manjoj mjeri a neki pak u značajnoj. Popis faktora koji imaju danas utjecaj na lance dobave je uistinu velik, a s obzirom na to da svatko može prema svom objektivnom viđenju još toga dodati, on zasigurno biva značajno dugačak.

Smetnje koje nastaju, utjecaji na lance dobave, mogu uzrokovati značajne poremećaje u više elemenata i čimbenika, primjerice u protoku informacija, materijala i/ili financija u jednom ili više subjekata lanca dobave. Problematika tih poremećaja je što isti imaju negativan utjecaj na dobavu i sprječavaju normalan rad lanca, čineći ga ranjivim i smanjujući njegovu izvedbu i konkurentnost (Li, 2011). Pojava smetnji i poremećaja koji mogu ostaviti negativni utjecaj na lanac dobave je neizbježna činjenica, te Craighead et al. (2007) navode kako su sukladno navedenome svi lanci dobave neizbježno ugroženi radi tih utjecaja.

Neki od primjera koje će autor navesti a mogu imati utjecaj na lance dobave jesu: razni poremećaji na tržištu poput nestašice fosilnih goriva, nestašice sirovina za proizvodnju, razne vremenske neprilike, umjetna inteligencija, napredna tehnologija, nedostatak kvalificirane radne snage, nepredvidiva potražnja, sezonalnost, održivost, isplativost, očekivanja kupaca i mnogi drugi.

Najznačajniji primjer utjecaja na lance dobave bila je Covid-19 pandemija koja je preko noći imala dramatičan utjecaj na lance dobave koji su se naglo prekinuli, a opet smo svjedoci u prekidima lanaca dobave usluga i roba u slučaju rata u Ukrajini.



Iako se kod samog procesa dizajniranja lanca dobave najviše uzima u obzir njegova isplativost, ipak nisu razrađeni do te mjere da ne bivaju podložni raznim predvidivim i nepredvidivim utjecajima.

Prekidi u lancima dobave postaju sve češći, od raznih utjecaja, te ovdje dolazi do izražaja nesavršenost onih lanaca dobave koji se nisu reorganizirali i redizajnirali u skladu s današnjim tijekom tehnologije i znanosti, nego i dalje djeluju po principu tradicionalni modela lanaca dobave. Promjene s kojima se lanci dobave suočavaju prevrtljive su prirode, te nastupaju iznenadno. Samo oni lanci dobave koji su svoj model prilagodili trendovima, i razmišljaju korak ispred, mogu ići u korak s takvim promjenama.

Resursi nestaju, skoro pa su iscrpljeni, čovjek je na zemlji ostavio nepopravljiv otisak, tehnološka i znanstvena postignuća, ubrzani razvoj i digitalizacija, umjetna inteligencija, nestašica talenata u industriji, prebrze tehnološke promjene, nedostatak obrazovnih programa, loše predviđanje potražnje, dolazak do nepredvidive potražnje i nemogućnosti zadovoljenja iste, gubitak kapitala, uništavanje resursne osnove, zagađenost okoliša, nestabilnost tržišta i svakodnevne promjene na istome, ne poznavanje kupaca, promjene trendova.

### **2.3. Elementi i čimbenici upravljanja**

Svako poduzeće mora fokus dati elementima i čimbenicima upravljanja lancem dobave. Što je usredotočenost na isto veća, osigurava se lakše postizanje kvalitetne izvedbe lanca dobave i njegova funkcioniranja. Mentzer et.al. (2001) navode kako iza svakog formiranja lanca dobave leži motiv povećanja konkurentske prednosti lanca dobave.

Li (2011) navodi kako je konkurentska prednost sve više određena samom sposobnošću da se može odgovoriti na zahtjeve kupca. Prema Radmas i Spekman (2006) te Spekman (1998), Li (2011) navodi kako su provedena istraživanja jasno dala do znanja kako se kroz dobru i pravilnu organizaciju lanca dobave ti isti zahtjevi mogu ispuniti, a utječu na rad poduzeća te kao takvi su ključni.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Li, P. (2011) *Supply Chain Management str. 11-32*

Njihovo poznavanje osigurat će mogućnosti ostvarivanja poboljšanja u poduzeću, bolje razumijevanje krajnjeg fokusa i što i na koji način poboljšati u poduzeću. Odnos s kupcima danas je u poslovanju najvažnije, a kada je poduzeće sposobno zadovoljiti njihove potrebe, i dati odgovor na potražnju ponudom, cjelokupan poslovni učinak se poboljšava.

Postoje određeni elementi koji se moraju prvotno promatrati i držati u prvom planu, a posvećivanjem pažnje istima stvorit će se poboljšana učinkovitost i performanse, bolje kvaliteta, brži odaziv, podrška poslovne strategije, poboljšani odnosi s kupcima i ostalo. Autori navode razne elemente i čimbenike koji se u ovom smislu sagledavaju, na koje se treba fokusirati, no većina se slaže oko četiri bazične točke, a to su<sup>2</sup>:

- Integracija,
- Operacija,
- Kupnja,
- Distribucija

Integracija, operacije, kupnja i distribucija bivaju elementi lanca dobave koji zajedničkim djelovanjem uspostavljaju put do konkurencije na troškovno učinkovit te konkurentan način.

Integracija je ključna tokom faze komuniciranja i podjele informacija, te kasnije analize i pohrane podataka, osigurava uštedu novca i eliminiranje pogrešaka. Ona započinje još u fazi strateškog planiranja. Pravilna integracija osigurat će planiranje i ublažavanje problema u raznim segmentima; kao što su mogući prekidi u dobavi, kašnjenja, ljudske pogreške, nestašice, prevelike zalihe i slično. S mogućnostima koje integracija nudi, tehnološke potrebe mogu biti procijenjene te samim time poduzeća si osiguravaju upravo prave alate koji će u potpunosti osigurati kvalitetnu integraciju i potpuno rješenje za lanac dobave, a ujedno dajući i fleksibilnost rasta i razvijanja.

Operacije su okosnice procesa lanca dobave, one prikazuju zalihe i raspored proizvodnje, u stvarnom vremenu. U svakom trenutku omogućen je uvid u trenutačno

---

<sup>2</sup> Mentzer, T. J. et.al. (2001) *Defining Supply Chain Management*, *Journal of Business Logistics*, Vol.22, No. 2, str. 7-10

stanje u skladištu, o procesu proizvodnje, imajući predočen učinak od proizvodnje ali također, kroz prikaze zaliha i rasporeda, olakšano je predviđanje obrasca budućih proizvodnja i distribucija, što je od velikog značaja za poduzeća.

Postoje razni softveri koji olakšavaju ovakve procese, te osiguravaju usklađivanje cjelokupnog poslovanja s operacijama. Samim time, pružaju se pouzdane i točne informacije o proizvodnji i trenutačnim zalihama čime se osigurava značajno učinkovitiji proces isporuke. Tako poboljšava se profitabilnost i otklanjanju mogući nedostaci i izazovi.

Što se tiče kupnje, treba znati prepoznati kako će proces lanca dobave funkcionirati i izgledati. O kojem aspektu se tu radi, da li alati, zalihe, oprema ili materijali, nije bitno, no ono što je bitno je unaprijed to sve sebi predočiti. Kada i u koje vrijeme što kupiti kako bi se neometano odvijali procesi ključna je stavka stabilnog poslovanja svakog poduzeća. Zaposlenici moraju biti osposobljeni i kvalificirani da navedeno prate, da znaju upravljati zalihama, jer one su kritične komponente snažnog lanca dobave. Kada se govori o kupnji, tada se smatra softver za lanac dobave, koji olakšava bezbroj ostalih procesa. Korištenjem pravog softvera lanac dobave se u jednom smislu rasterećuje, odnosno osigurava se iskorištavanje prednosti, jer pri pronalasku proizvoda osigurat će se najkonkurentnije cijene te najpouzdaniji proizvod.

Korištenjem raznih metrika koje softver ima, olakšano je praćenje svega, potražnje, dobavljalca, proizvođača, pa samim time se i omogućuje smanjenje operativnih troškova u procesu dobave.

Pravilna i pravodobna distribucija ostvaruje mnoge koristi. Svaki dio se može uvijek pojednostaviti, ako ima potrebe ispraviti ili pak optimizirati, od prijevoza, dostava i povrata, te samim time stvara se usluga koja je za klijente puno bolja, a ujedno se i smanjuju operativni troškovi. Sam proces je najbolje da je centraliziran jer olakšava se uvid u sve: u inventar, narudžbe i zalihe, i to u stvarnom vremenu, ne vezano uz to da li je narudžba nastala fizički u trgovini ili mak mrežnim putem.

Da bi se lancem dobave moglo adekvatno upravljati, mora se obratiti pozornost na pet stvari; elementa koji zajednički tvore uspješan način upravljanja lancem dobave:<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Slack, N. et. al. (2011) *Essentials of Operations Management*, str. 376., 496-499, 579-580

- Kvaliteta,
- Brzina,
- Pouzdanost,
- Fleksibilnost,
- Trošak

Kvaliteta mora biti nadzirana, bilo da je riječ o proizvodu ili usluzi, jer oni putuju krajnjem kupcu, te svaki korak mora biti pomno nadziran i praćen kako bi se spriječile eventualne pogreške koje će na kraju rezultirati lošijom kvalitetom proizvoda.

Brzinom se postiže odgovor na potražnju kupaca u adekvatnom razdoblju. Promatra se u dva smisla, a to je kojom brzinom se krajnji kupac može poslužiti, te kojom brzinom se roba i usluge kreću lancem dobave.

Unutar samog lanca dobave mora postojati pouzdanost, jer se njome smanjuje neizvjesnost. Zadržavanjem prekomjernosti resursa, skoro pa se može zajamčiti isporuka proizvoda ili usluga na vrijeme, što naručiteljima daje sigurnost da ne moraju vršiti uranjenu narudžbu ili pak prekomjernu, jer su na ovaj način osigurani i znaju da će isporuka se odvititi na vrijeme i u potpunosti.

S obzirom na to da u lancu dobave mogu dogoditi određene smetnje i promjene, fleksibilnost u tom slučaju podrazumijeva da se taj isti lanac zna s njima nositi, da je sposoban reagirati na smetnje i promjene. Agilan pristup ovdje je posebno naglašen, fokus je na krajnjem kupcu i njegovim potrebama, na osiguravanju brze propusnosti, usmjerenost ka rješavanju problema i promjena kako kod potražnje kupaca tako i u samim sposobnostima operacija unutar lanca dobave.

U sklopu svake operacije koja se odvija u lancu dobave stvara se trošak, koji su primjerice troškovi prijevoza proizvoda, čuvanja zaliha, pronalaženja odgovarajućih dobavljača, praćenje izvedbe dobave i slično. S ciljem uspješnijeg upravljanja lancem dobave, na razne načine se nastoji smanjiti troškove transakcija gdje god je to moguće, kao primjerice smanjenjem broja dobavljača ili sklapanjem ugovora o partnerstvu.

## 2.4. Strategije dobave

Korištenjem određenih strategija u lancu dobave ključno je za provođenje uspješnog i učinkovitog poslovanja. Poduzeća na izbor imaju različite strategije, te s obzirom na njihovu primarnu djelatnost, geografsku lociranost, veličinu poduzeća, modelu lanca dobave i ostalo, odabrat će najidealniju strategiju dobave koja će osigurati što uspješnije poslovanje. U nastavku rada predstavljeno je pet najčešće korištenih strategija dobave.

### 2.4.1. Strategija virtualna organizacija

Virtualna organizacija novije je pojava, odnosno riječ je o suvremenom trendu oblikovanja organizacijske strukture, gdje je riječ o novom načinu upravljanja poduzećem. Točnije rečeno, kako se pojavila informacijska tehnologija, i došlo je do njezina ubrzanog razvoja, kombinirano s telekomunikacijama, virtualne organizacije počele su se pojavljivati (Banović i Miljković Krečar, 2014).

Virtualna organizacija je iznimno štedljiva izvedba uzevši u obzir da ima niska kapitalna ulaganja, fleksibilna je i brza. Odnosi u njoj mogu biti dugoročni ili kratkoročni, a kupac se može osloniti na različite odnose s dobavljačima. Virtualnom organizacijom stvaraju se fluidne organizacijske granice koje omogućuju stvaranje jedinstvenih poduzeća kako bi se zadovoljile promjenjive tržišne potražnje (Ibrahim, 2019).

Ova organizacija ne postoji u fizičkom smislu, nego je riječ o nečemu što postoji virtualno i funkcioniranje ove organizacije odvija se komunikacijom električnim putem (Čulo, 2016).

Riječ je o relativno jeftinom načinu funkcioniranja gdje se komunikacija i povezanost odvijaju na digitalnoj platformi, bez zapreka i na različitim udaljenostima. Razne industrije posluju na ovakav način, od raznih web trgovina, medijskih industrija, tečajevi i predavanja, virtualno umrežavanje kontakata i slično.

Krajnji korisnici zahvaljujući virtualnoj organizaciji dobivaju značajnu dodanu vrijednost, prvenstveno uzevši u obzir da je ista dostupna 24 sata, 7 dana u tjednu, a istoj mogu pristupiti iz udobnosti svog doma.

#### *2.4.2. Strategija vertikalna integracija*

Vertikalna integracija kao strategija dobave razvija sposobnost proizvodnje dobara ili usluga koje su prethodno kupljene ili se mogu kupiti od dobavljača. Vertikalna integracija nudi stratešku priliku upraviteljima operacija. Omogućuje višu kvalitetu, značajnu mogućnost smanjenja troškova, pravovremenu isporuku, a najbolje funkcionira kod onih organizacija koje imaju veliki tržišni udio (Heizer et.al., 2017).

Iako se njome poboljšavaju troškovi, kvaliteta, isporuka i zalihe, ista zahtijeva kapital, vještine i iskustvo menadžera te potražnju. Inače je primjena ove strategije dobave rizična u industrijama s brzim tehnološkim promjenama (Ibrahim, 2019).

U prvoj polovici 20. stoljeća, mnogi su proizvođači preferirali vertikalnu integraciju kao strategiju dobave smatrajući kako se istom može izvršiti dobra kontrola troškova i kvaliteta proizvoda. Navedeno se ponajviše odnosilo na stvaranje vlastitih dijelova i komponenti. Određeni proizvođači su se tada odvažili i na proizvodnju i maloprodaju vlastitih proizvoda. Ova strategija naišla je na dobro funkcioniranje u slučaju kada se prodaja odvijala prvenstveno na domaćem tržištu te nisu imali potrebu razmatrati strane dobavljače ili tržišta.

Situacija se promijenila nakon Drugog svjetskog rata, kada su se otvorila tržišta u drugim zemljama s obzirom na to da su zbog ratnih događanja kapaciteti u industrijaliziranim zemljama značajno uništeni. Američki proizvođači su zahvaljujući tome uspostavili vlastite pogone na novim tržištima, te su stvorili saveze i zajednička ulaganja s drugim poduzećima s ratom zahvaćenih tržišnih područja. Konkurenti iz Japana i Njemačke se 60- tih godina probijaju na američko tržište robe široke potrošnje, kao što su automobili i elektronika, te konkurentska prednost američkih proizvođača počela je slabiti a u nekim industrijama su čak i nestali (Crandall et.al., 2015).

#### *2.4.3. Malo dobavljača*

Strategija malo dobavljača odnosi se na to da kupac uspostavi dugoročan odnos s nekoliko dobavljača (Heizer et.al., 2017).

Zahvaljujući navedenome, stvara se vrijednost kroz ekonomiju razmjera, dobavljači su spremniji doprinijeti tehnološkoj stručnosti i dizajnu a također su spremniji sudjelovati u ”*just-in-time*” programima.

S obzirom na to da su troškovi promjene dobavljača uistinu visoki, ovakva strategija dobave iznimno je dobar odabir (Ibrahim, 2019).

Dobavljačima se dopušta da imaju ekonomiju razmjera i krivulju učenja, čime dolazi do nižih troškova proizvodnje i transakcije, čime se stvara vrijednost. Pozitivna strana ove strategije je da potiče dobavljače na inovativnost u dizajnu i tehnologiji, a povremeno se dogodi da ovakvi odnosi urode ugovorima koji se proširuju kroz životni ciklus proizvoda.

Heizer et.al. (2017) navode kako je kupcu bolje ispostaviti dugoročan odnos s nekoliko namjenskih dobavljača umjesto da traže kratkoročne atribute poput niskih cijena. Veća je vjerojatnost da će dugoročni dobavljači razumjeti ciljeve i strategije dobave. Postoje i mane korištenja ove strategije dobave. Naime, kako je već rečeno, kada imate malo dobavljača, u slučaju da želite promijeniti dobavljača, troškovi su iznimno visoki. Sukladno tome, može se dogoditi i da kupac i dobavljač postaju jedan drugome rob. Također, kupac riskira lošu izvedbu dobavljača, riskira curenje poslovnih tajni, ali i dobavljače koji sklapaju saveze s drugima.

#### *2.4.4. Mnogo dobavljača*

Strategija dobave “mnogo dobavljača” se uobičajeno koristi za robne proizvode. Među dobavljačima postoji međusobno natjecanje, kupnja se pretežito obavlja temeljeno na cijeni, a odgovornost za troškove, isporuku, kvalitetu, stručnost, tehnologiju i predviđanje, spada na dobavljača (Ibrahim, 2019). Strategija dobave “mnogo dobavljača” usmjerena je na natjecanje među dobavljačima. Dobavljač odgovora na zahtjeve i specifikacije ponude, a narudžba ide onom ponuditelju s nižom cijenom. Cilj ovdje nije stvaranje dugoročnih partnerskih odnosa jer dobavljači se jedan s drugim natječu i stavljaju si na teret ispunjenje zahtjeva kupaca. Ovakav način strategije dobave najuobičajeniji je u pitanju robe (Heizer et.al., 2017).

Strategija ima svoje prednosti i mane. Ono što je prednost kod korištenja ove strategije jest činjenica kako se kroz konkurentsko nadmetanje cijena može sniziti od strane kupca, može promijeniti izvore u slučaju neuspješnosti lanca dobave te postoji široki izvor znanja. Mane ove strategije jesu da je otežano postići ekonomiju razmjera i teže je potaknuti predanost dobavljača. Za kvalitetnu komunikaciju potrebno je uložiti daleko više truda, a vjerojatnost da će dobavljač ulagati u nove procese je iznimno mala.

#### *2.4.5. Keiretsu mreže*

Korištenjem strategije dobave Keiretsu mreže znači da dobavljač postaje dio koalicije poduzeća. Omogućuje se širenje kroz više razina lanca dobave, pružanje financijske pomoći je često, a članovi očekuju stabilnost isporuke, tehničku stručnost i najvažnije, dugoročne odnose. Ova strategija dobave nalazi se između strategije dobave malo dobavljača te vertikalne integracije (Ibrahim, 2019).

Ova strategija dobave podrazumijeva poslovnu mrežu koja se sastoji od proizvođača, partnera, dobavljača, a svi imaju blisku suradnju s ciljem osiguravanja uspjeha jedni drugima, iako u mreži ostaju neovisni.

Ovo je jedna jedinstvena, odnosno specifična strategija dobave gdje su mnogi povezani na različite načine, u jedan neformalni savez različitih poduzeća.

## **2.5. Integracije**

Za pravi proces integracije lanca dobave važno je zadovoljiti određene faktore. Potrebno je imati pravovaljano dijeljenje informacija među partnerima, čime se osigurava povjerenje. Planiranje se mora odvijati zajednički, potrebno je koordinirati sam tijekom rada te usvajati nove tehnologije i modele. Više o navedenom predstavljeno je u nastavku rada.

### *2.5.1. Dijeljenje informacija*

Zahvaljujući dosadašnjim tehnološkim dostignućima, novim mogućnostima i komunikacijskim tehnologijama, komunikacija i dijeljenje informacija odvija se u



iznimno brzom roku, te je osigurano dijeljenje informacija među partnerima. Lanac dobave u svakom trenu može prenijeti razne informacije, od podataka o prodaji, narudžbama, prognoziranjima i ostalo, a istovremeno troškovi za takvo dijeljenje informacija su gotovo jednaki nuli (Stadler, H., Kilger, C., 2005).

Razmjena informacija uključuje sve podatke koji su korisni drugim članovima dobavnog lanca kao što su podaci o potražnji, zalihe zaliha i raspoređi proizvodnje i isporuke - sve što može pomoći članovima dobavnog lanca da poboljšaju učinak. Informacije moraju biti transparentne (tj. nije skriven) i lako dostupan, online. Zahvaljujući razmjenjivanju informacija među članovima, poboljšava se učinak lanca dobave. Sve informacije koje su značajne i služe drugim članovima, kao što su podaci o zalihama, potražnji, isporuci, redosljedu proizvodnje i ostalo, omogućit će da se eventualni problemi rano otkriju, čime se istima može odgovoriti na brži način, a s obzirom na to da informacije bivaju transparentne i dostupne, javlja se povjerenje među članovima i izgrađeno pouzdanje jedni u druge (Russell i Taylor, 2011).

U slučaju da nema sinkronizacije kod dijeljenja informacija, Crandall et.al. (2015) navode kako može doći do zaostataka u narudžbama, prevelikih zaliha, nepovjerenja među članovima lanca dobava, loših procesa donošenja odluka kao i spore reakcije na tržišne promjene.

### *2.5.2. Zajedničko planiranje*

Zajedničkim planiranjem među članovima lanca dobave osigurana je puno bolja razina korisničke usluge. Planiranjem se smanjuju troškovi, poput troškova rada, materijala, logistike i ostalih te se osigurava veća iskorištenost kapaciteta. S njime je definirano što se radi s dijeljenim informacijama, te se iste koristi na najbolji mogući način (Russell i Taylor, 2011). Kroz određenu vrstu formalne suradnje omogućuje se poboljšanje vještina, sigurnost e te smanjenje troškova (Ibrahim, 2019).

### *2.5.3. Koordinacija tijekom rada*

Koordinacija tijekom rada podrazumijeva zajednički rad koji je usklađen među članovima lanca dobave. Time se osigurava da su aktivnosti usklađene ne bi li se osigurala učinkovita proizvodnja, čime se omogućuje brži dolazak na tržište. Ujedno usluga biva poboljšana a odgovor na zahtjeve potrošača brži (Russell i Taylor, 2011).

### *2.5.4. Usvajanje novih modela i tehnologija*

Poboljšavanje performansi lanca dobave osigurava se kroz usvajanje novih modela i tehnologija. Članovi koji se nalaze u lancu, te iste ideje i tehnologije redizajniraju, a navedenome osiguravaju poboljšanu učinkovitost, stvaranje novih proizvoda, prodor na nova tržišta te masovnu prilagodbu (Russell i Taylor, 2011).

Tehnologija je određeni skup sastavljen od raznih metoda, procesa, alata i opreme a njima se koristi kako bi se proizvela roba ili usluge (Blašković, 2018). Općenito tehnologija ima značajnu ulogu u poduzeću i integracijama, a usvajanje novih tehnologija i modela još važniju. Transformacije koje mogu uslijediti nakon usvajanja daju velike dobitke poduzeću, u svakom smislu. Što je proizvodnja modernija i tehnološki naprednija, to je olakšano stvaranje konkurentske prednosti.

Upravo radi toga važno je znati izabrati pravu tehnologiju, jer u današnje vrijeme nje ima na svakom koraku, za različite namjene, te treba prepoznati onu pravu, koja će se implementacijom i integracijom u poduzeće najbolje prilagoditi istome i ostvariti najbolje rezultate. Da li se usvajaju određeni novi softverski programi, razni uređaji koji poboljšavaju automatizaciju i ubrzavaju proizvodni proces, određeni strojevi koji vrše transformativne promjene, s djelovanjem čovjeka i tehnologije postiže se uistinu mnogo benefita.

### **3. MODELI I UPRAVLJANJE LANCIMA DOBAVE**

Poglavljem koje obrađuje modele lanaca dobave i načine upravljanja istima, autor diplomskog rada izvršio je prikaz šest različitih modela lanaca dobave, koja poduzeća, ovisno o svojem načinu poslovanja i proizvodnje, koriste u svojem poslovanju. Prikazano je upravljanje lancima dobave, gdje je fokus stavljen na ono bitno što lanac mora ispuniti da bi ostvario uspješnost. Među ostalim, prikazani su načini planiranja koji ostvaruju učinkovitost i uspješnost. Tri najčešće korištena lanca dobave također su prikazana u ovom poglavlju. Više o navedenome u nastavku obrade poglavlja.

#### **3.1. Modeli lanca dobave**

Ovisno o poduzeću, o njegovoj proizvodnoj liniji, načinu opredjeljivanja za tržište, segmentaciju kupaca i slično, koriste se različiti modeli lanca dobave, koji su prilagođeni ne bi li ostvarili najbolje rezultate poslovanja. Šest modela se prikazuje u nastavku.

##### *3.1.1. Kontinuirani protok*

Model lanca dobave naziva kontinuirani protok izgrađen je oko učinkovitosti te kao takav najidealniji je za proizvođače robe i/ili usluga široke potrošnje. Sukladno time, posebnost biva da nudi stabilnost u okruženjima gdje postoje velike količine. Proizvođači koji jedan proizvod proizvode više puta, koji imaju male fluktuacije i male izmjene dizajna, koriste se ovim modelom lanca dobave, i za njih je svakako najprikladniji. Visoka razina učinkovitosti ogleda se u niskim cijenama proizvoda, a marže proizvođača se temelje na cijenama sirovina (Vector, 2021).

Što su varijacije u potražnji za proizvodima manje, to poduzećima ovaj model više odgovora. Strategijom lanca dobave kontinuiranog toga prilagođavaju se vrijednosti kontinuiranim protokom, te se tržišno pozicioniranje određuje optimizacijom troškova zaliha. S obzirom na to da poduzeća koja koriste ovu metodu imaju stalnu potražnju, svoju zalihu nadopunjavaju kontinuirano dosljednim procesom, te se nastoji osigurati kohezija kroz procese koji moraju biti usklađeni s predviđenom potražnjom kako bi se promicala učinkovitost zaliha (Boutchard, 2021).

### *3.1.2. Brzi lanac*

Model lanca dobave naziva brzi lanac, kako mu i samo ime kaže napravljen je s ciljem brzog odaziva. Svi oni proizvođači koji rade česte izmjene na svojoj proizvodnoj liniji koriste se ovim modelom koji je najidealniji za njih. Današnji moderni proizvodi pretežito imaju kratak životni vijek, pa se proizvođači prilagođavaju tržišnim željama kupaca te reagiraju brzim odazivom. Proizvođač koji će biti prvi na tržištu kod ovog modela lanca dobave je onaj koji može na tržište plasirati proizvode prije nego trend potražnje za istima prestane. Sukladno tome, jasno je da on steče konkurentsku prednost. Ono što je zanimljivo kod ovog modela, je činjenica da je njegov pravi pokretač marketinški odjel, i načini kojima oni mogu stvoriti trend i time osigurati konkurentnost i prvu poziciju poduzeća na tržištu (Vector, 2021).

Model brzog lanca dobave tipičan je za modnu industriju gdje se trendovi mijenjaju iz prelaska jednog razdoblja u drugo. Konkurenta će biti ona poduzeća koja mogu troškove povezati s neravnotežom ponude i potražnje, odnosno za primjer će se dati smanjenje cijene proizvoda radi kompenzacije viška ponude i gubitka prodaje u onom momentu kada potražnja premašuje ponudu. Glavna ponuda vrijednosti za potrošača je mogućnost da ostanu u tijeku s trendovima, razvijaju i proizvode nove proizvode koji su brzi i pristupačni (Boutchard, 2021).

### *3.1.3. Učinkovit lanac*

Model učinkovitog lanca oslanja se na predviđanje proizvodnje ne bi li pravilno opteretila strojeve, te se oslanja na cijene roba i sirovina. Namijenjen je hiperkonkurentnim industrijama gdje je učinkovitost od kraja do kraja krajnji cilj. Za uspjeh poslovanja bitno je imati učinkovit i djelotvoran lanac dobave (Vector, 2021).

Sva ona poduzeća na konkurentnom tržištu, industrije koje imaju veliki broj poduzeća gdje njihovi ponudeni proizvodi imaju minimalne razlike u ponudi vrijednosti, a poduzeća se natječu na istom ili sličnom tržištu. Takvim poduzećima primjena ovog modela najviše odgovara jer je konkurencija uglavnom određena cijenom proizvoda. Ono na što se poduzeća u lancu dobave kod ovog modela usmjeravaju je iskoristiti sredstva i stvoriti maksimalnu učinkovitost u svim procesima lanca dobave s ciljem postizanja najnižih troškova proizvodnje.

S ciljem poticanja tržišnog položaja proizvoda, proizvodni ciklus temeljen je na predviđanjima prodaje, a proizvodnja se stoga ne odvija kontinuirano jer životni ciklus proizvoda može biti kratak (Boutchard, 2021).

#### *3.1.4. Agilan lanac*

Svi proizvođači koji proizvode posebne proizvode, i imaju malu seriju proizvoda, koji zahtijevaju manje automatizacije i više stručnosti, najidealniji model biva upravo agilni. Često se kod poduzeća koja se koriste ovim modelom, u slučaju da požele povećati svoj opseg proizvodnje dogodi da postanu nekonkurentni, jer kada ih se uspoređi s drugim poduzećima koja imaju puno učinkovitiji lanac dobave, tada poduzeća s agilnim pristupom jednostavno sa stajališta cjenovnog ranga postaju nekonkurentna (Vector, 2021).

Proizvodnja se odvija posebno za pojedinačne kupce, tržišno pozicioniranje određeno je kvalitetom i brzinom proizvodnje, ponuda vrijednosti ovisi o sposobnosti da se udovolji nepredvidivoj potražnji na vremenski učinkovit način (Boutchard, 2021).

#### *3.1.5. Prilagođeno konfigurirani lanac*

Prilagođeno konfigurirani lanac u pravilu koriste poduzeća koja se bave proizvodnjom proizvoda s višestrukim i potencijalno neograničenim konfiguracijama. Proizvodi se proizvode s ciljem zadovoljenja specifičnih zahtjeva, dakle odvija se konfiguracija proizvoda tijekom proizvodnog procesa. Pod ovim modelom proizvod biva prilagodljiv ni samo do određene mjere, jer ovaj model u sebi sadrži dimenzije agilnog i lanca kontinuiranog pristupa. Ponuda vrijednosti može varirati u ovom slučaju zbog same prirode modela, jer se proizvedeni proizvodi mogu razlikovati dok su na istom tržištu (Boutchard, 2021).

S obzirom na to da je fokus na prilagođenim postavkama proizvodnog procesa, vrijeme postavljanja tih postavki događa se ne samom početku duljeg procesa proizvodnje i montaže.

Na primjer, određeni prototipovi ili građevine ograničene proizvodnje spadaju u proizvodnju po narudžbi. Može uključivati male serije proizvoda te kraće vrijeme obrade (Vector, 2021).

### *3.1.6. Fleksibilan lanac*

Fleksibilan lanac od svih navedenih jedan je od najidealnijih. Činjenica leži u tome što se koristi onda kada je potreban, a može se prestati koristiti kada više nema potreba za njime. Ima mogućnost reagiranja na velike proizvodne zahtjeve za količinom robe i /ili usluga tijekom vrhunca sezone, te može upravljati dionicama niske ili nikakve potražnje te iste i apsorbirati. Primjena zahtijeva automatizirane strojeve za odrađivanje posla, kao i široku mrežu dobavljača i osoblje sa širokim znanjem (Vector, 2021).

Ovu strategiju u pravilu koriste poduzeća s nestabilnom potražnjom, upravo jer ima tu fleksibilnost da promijeni interne procese sukladno specifičnim željama korisnika. Brzina i prilagodljivost bivaju najvažniji za krajnjeg kupca, dinamičan tijek procesa, tehnička snaga u inženjeringu procesa i proizvoda te sposobnost brzog odgovora (Boutchard, 2021).

## **3.2. Upravljanje lancima dobave**

Upravljanje lancima dobave podrazumijeva integrirano upravljanje dobavom, gdje je fokus stavljen osim na samu dobavu, na njezin tok kao i kontroliranje istoga. Roba koja se kreće od dobavljača do korisnika biva pomno planirana, od sirovine se dobiva gotovi proizvod kako bi se osiguralo isporučenje dobara krajnjem korisniku.

Da bi se moglo upravljati lancem dobave, važno je surađivati i pravovremeno vršiti razmjenu informacija, te imati ciljeve koji su zajednički usmjereni, kako kod dobavljača tako i kod korisnika, čime se omogućuje njegova uspješnost . Integracija i upravljanje protokom roba i usluga omogućuje odgovor na potrebe krajnjih korisnika. (Russell i Taylor, 2011).

S ciljem olakšanja protoka informacija kao i same komunikacije, važno je da u lancu dobave zajednički cilj imaju i dobavljači i kupci, jer se tako stvara uzajamno povjerenje. Nesigurnosti i problemi u upravljanju lancem dobave uvijek se mogu pojaviti, kao primjerice preduga isporuka i kašnjenje, nepotpune pošiljke, krivo formirane cijene, krivo predviđanje potražnje, promjene u proizvodima i slično. Upravo je zato glavni cilj poduzeća koja sudjeluje u lancu dobave da vrši sinkronizaciju i protok svih ulaznih materijala i dijelova u proizvodnji i distribuciji kao i samih usluga, jer se tako osigurava u prethodno navedenim nesigurnostima i problemima. Lakše će se suočiti s neizvjesnostima koje kupci imaju u svojim prohtjevima i zahtjevima bez da gomilaju zalihe koje nisu potrebne.

Strateško je sredstvo poduzeća da upravlja lancem dobave na način koji je najprimjereniji i osigurava mu konkurentnost na tržištu. Time se osigurava zadovoljenje želja krajnjeg kupca. Sam proces dobave započinje s dobavljačima sirovina (Russell i Taylor, 2011).

### *3.2.1. Integracije lanca dobave*

Integracija se smatra ključem uspješnosti lanca dobave. Članovi koji se nalaze u istome, svojom suradnom i zajedničkim radom postižu navedeno. Da bi se izvršila učinkovita integracija, ona se bazira na četiri područja: dijeljenje informacija, zajedničko planiranje, koordinacija tijekom rada te usvajanje novih modela i tehnologija (Russell i Taylor, 2011).

*Monczka* integracije definiraju kao "proces uključivanja ili spajanja različitih grupa, funkcija ili organizacija, bilo formalno ili neformalno, fizički ili putem informacijske tehnologije, da zajednički i često istodobno rade na zajedničkom poslovnom zadatku ili svrsi." <sup>4</sup>

Bliska povezanost je neizostavni dio integracije lanca dobave, a integracija lanca dobave neizostavni je dio uspjeha poduzeća. Integrirani lanac dobave koordinirat će ispunjenje narudžbe da odgovara stvarnoj potrošnji i sinkronizira proizvodnju

---

<sup>4</sup> *Monczka, R.M. et.al. (2009) Purchasing and Supply Chain Management, Str. 115*

dobavljača s ciljem osiguranja vremenske dostave proizvoda na pravo mjesto i u pravo vrijeme (Lu, 2011). Kod integracije lanca dobave jasno su izražene jasnoća uloga i odgovornosti, brzina odaziva i agilnost, procesi su pojednostavljeni, informacije su transparentne, vrši se suradnja i gradi povjerenje, ciljevi se usklađuju.

Integracije lanca dobave osiguravaju visokoučinkovito formirane timove koji su kvalitetno upravljani od strane ovlaštenih menadžera, osigurano je brzo odgovoravanje na promjene koje nastaju na tržištu i u okolišu te na same potrebe kupaca, Procesi su optimizirani i kontinuirano se poboljšavaju, Informacije o ponudi i potražnji vidljivi su u čitavom lancu dobave te se primjenjuju i koriste za izrade odluka, suradnja u lancu dobave je izražena i ista osigurava povjerenje partnera prema partneru, strategija lanca dobave je sveobuhvatna i dobro implementirana (JSI, 2019).

Izražena povezanost između faza, funkcija, ljudi, razina i entiteta samog lanca dobave omogućuje učinkovito upravljanje. Organizacija lanca dobave je međusobno povezana, menadžeri su osnaženi, prikupljaju se informacije i koriste na najidealiji načini za stvaranje pravog sustava koji pojednostavljuje procese, omogućuje djelotvorno i učinkovito korištenje resursa, olakšani nadzor koji naposljetku poboljšava izvedbu te usklađuje različite ljude unutar lanca s ciljem postizanja zajedničkih ciljeva (JSI, 2019).

### *3.2.2. Razmjena informacija u lancu dobave*

Razmjena informacija u lancu dobave u današnjem okruženju punom konkurenata, ali i iznimno dinamičnom tržištu, važna je stavka koju se treba koordinirati. Russel i Taylor (2011) za informacije navode kako su one srce i mozak lanca dobave. Suradnjom i uspostavom veza među poduzećima u dobavnom lancu osigurava se adekvatna razmjena informacija koja je važna za funkcioniranje lanca dobave.

“...bržim i kvalitetnijim protokom informacija, međusobnom povezanošću sudionika lanca opskrbe te automatiziranim procesima informacijskih sustava, mogu se postići sljedeće prednosti: smanjenje troškova usluge i vremena odgovora na zahtjeve kupaca; mogućnost odabira vremena dostave ili preuzimanja proizvoda; mogućnost izravne komunikacije s prodavačima, kupcima, dobavljačima;



mogućnosti praćenja dostave ili lokacije proizvoda ili komponenti, mogućnost elektroničkog plaćanja računa i provjera neplaćenih dugovanja; mogućnost brzog i pravovremenog obavještenja sudionika lanca opskrbe o promjenama u konfiguraciji proizvoda ili sustava; mogućnost elektroničkog slanja ponuda ili nadmetanja na aukcijama; mogućnost praćenja statusa narudžbi, mogućnost primanja narudžbi od kupaca širom svijeta; mogućnost pružanja usluge kupcima 24 sata dnevno, mogućnost kreiranja online kataloga iz kojih kupci mogu izravno odabrati ili konfigurirati proizvode bez ljudskog kontakta.”<sup>5</sup>

Ovime se osigurava smanjenje troškova uz povećanje kvalitete i brže vrijeme za odgovor na zahtjeve krajnjih korisnika. Bliska suradnja tako povećava konkurentnost poduzeća, što je posebno važno na današnjim tržištima, kada se uzme u obzir da je proizvodnja dislocirana od prodaje a isto tako olakšan je pristup ostalim tržištima. S ciljem opstanka sudionici opskrbnog lanca oslanjaju se jedni na druge (Renko i Popović, 2013). Poslovanje poduzeća uvelike ovisi o međusobnoj razmjeni informacija koje omogućuju prednost pred konkurentima te ih se stoga mora tretirati kao strategijsko oružje. (Renko i Popović, 2013 prema Srića i Spremić, 2000)

Informacije koje se razmjenjuju u lancu dobave jesu one koje se tiču proizvodnje, zaliha, tržišta, prijevoza i ostalih, a s time se osigurava opstanak lanca dobave (Renko i Popović, 2013 prema Ayers i Odegaard, 2008) Članice opskrbnog lanca međusobno razmjenjuju informacije koje su bitne da bi se dobavilo sirovine, krenulo u proizvodnju, omogućilo održavanje i popravke, nadalje informacije koje se tiču prijevoza, pohrane proizvoda i naposljetku same prodaje finalnog proizvoda krajnjim korisnicima.

Renko i Popović navode tri toka informacija: <sup>6</sup>

- Ulazne,
- Interne,
- Izlazne

---

<sup>5</sup> Renko, S., Popović, D. (2013) *The Importance of Information Exchange in the Supply Chain Management*, str. 24.

<sup>6</sup> Renko, S., Popović, D. (2013) *The Importance of Information Exchange in the Supply Chain Management*, str. 19.

Pod ulazne spadaju informacije koje se tiču dobavljača, isporuke, krajnjih korisnika, konkurencije i ostale. Interne informacije tiču se poduzeća- hijerarhija, cijene, raspored obveza, informacija o robi i ostalo. Izlazne su one koje se plasiraju prema vanjskoj okolini- misija i vizija, proizvodi i usluge, informacije za dobavljače i krajnje korisnike i ostalo.

Ovisno o vrsti poduzeća i pozicioniranosti u opskrbnom lancu, informacije je teško ograničiti s obzirom na to da iste ovise o navedenome. Ono što je nekome ulazna informacija, drugome ne mora biti.

### *3.2.3. Upravljanja odnosima s dobavljačima u lancu dobave*

Upravljanje odnosima s dobavljačima u lancu dobave smatran je više dimenzijom nego elementom. Monczka et.al. (2009) navode kako je primarna odgovornost upravljanja dobavom održavanje otvorene komunikacije s dobavljačima i odabrati dobavljače s kojima ćete poslovati. Kvalitetno upravljanje lancima dobave podrazumijeva da se odaberu dobavljači koji će osigurati robu i usluge potrebne za stvaranje proizvoda i/ili usluge. Među ostalim, razviti će se sustav za dostavu, prijem te provjeru pošiljki i usluga. (Stevenson, 2015).

Upravljanjem odnosima s dobavljačima u lancu dobave osigurava se mnogo benefita, kao što je smanjenje zaliha i troškova, i to značajno, brzina cjelokupnih procesa je brža, poboljšana je razina usluge te je osigurano veće zadovoljstvo krajnjeg kupca. Vitalni sastojak uspješne suradnje i upravljanja odnosima je izdržljivost. (Swan et.al., 2012).

Lu (2011) navedeno komentira kako se odnos u lancu dobave ne može razumjeti kao nešto što imate ili nemate, nego je riječ o dimenziji iz koje mogu biti identificirane brojne različite povezanosti, poput kratkoročnih ugovornih veza, dugoročnih partnerstava i slično. Kako su odnosi forma interakcije i razmjene, specifične povezanosti mjere se sadržajima razmjene. Dokle god je poznato što se razmjenjuje isto se može ukalupiti u specifičan tip.

Autorica kao primjer navodi slučaj kada su kupac i dobavljač razmijenili samo cijenu i količinu dobara, tada se može sa sigurnošću procijeniti kako imaju odnos na dohvat

ruke, dok primjerice s druge strane ako su dva poduzeća razmijenila viziju, misiju i vrijednosti, imaju zajednički dizajn i razvoj proizvoda kao i koordiniranu proizvodnju, može se sa sigurnošću procijeniti kako je odnos među njima iznimno blizak i visoko angažiran. Suradnja i upravljanje odnosima s dobavljačima tako postaje strateški prioritet.

#### *3.2.4. Upravljanje korisničkom službom lanca dobave*

Korisnička služba lanca dobave smatra se licem poduzeća. Ona se usmjerava ka krajnjem kupcu, a upravljanje korisničkom uslugom biva djelom procesa upravljanja lancem, što je smatrano ključnom kontaktnom točkom u kojoj se vrši upravljanje ugovorima o proizvodima i/ili uslugama koja poduzeće nudi. To upravljanje ugovorima razvijeno je od strane timova za korisnike kao dio procesa upravljanja korisničkom službom.

Korisnička služba daje informacije prema krajnjim kupcima, poput status narudžbe, dostupnost određenih proizvoda, datumi isporuke i otpreme i slično.

Upravljanje korisničkom službom lanca dobave traži da se sustav odvija u stvarnom vremenu, upravo iz činjenice što korisnička služba daje odgovore na upite kupaca i samim time olakšalo sve eventualne upite koje krajnji kupci imaju prema proizvođaču. Što se bolje implementira sustav korisničke službe i što se bolje upravlja njome, to se osigurava kvalitetnija usluga za krajnjeg kupca (Bolumole et.al., 2003).

Burger (2022) korisničku službu lanca dobave smatra jednom od najkritičnijih komponenti upravljanja logistikom i lancem. Korisnička služba uvelike može pomoći poboljšati lanac dobave s obzirom na to da zna sve bolne točke i zahtjeve krajnjih kupaca. Da bi kupac bio zadovoljan, korisnička služba mora posjedovati sljedeće karakteristike: znanje, pouzdanost i empatija. Ono što je potrebno napraviti kako bi se što bolje upravljalom korisničkom službom jest obučavanje predstavnika korisničke službe, ona mora biti integrirana sa sustavima za unos narudžbi. U svim podružnicama potrebno je stvoriti kohezivno iskustvo, a korisničku službu i lanac dobave prilagodljivima i to u njihovu adresu. S ciljem stvaranja većeg zadovoljstva, potrebno je dati više mogućnosti kontaktiranja, od telefonskih poziva, slanja mailova, komuniciranje na društvenim medijima, *chat*-ovi i slično.

### 3.2.5. Geografska lokacija lanca dobave

Geografska lokacija lanca dobave važna je stavka njezinog upravljanja. Naime, danas svjedočimo geografskoj raspršenosti lanaca dobave diljem cijelog svijeta, a jasno je kako je s njima teško upravljati.

Industrije diljem svijeta bilježe rastuće širenje lanca dobave, a ponajviše prema međunarodnim lokacijama (Kalchschmidt et.al. (2020) prema Dornier et.al. (2008); Brennan et.al. (2015); Schotter et.al. (2017)). Međunarodna dobava i proširena komercijalna prisutnost diljem svijeta dovela je proizvode i/ili usluge u svaki kutak svijeta, no dovela je do raspršenog globalnog lanca dobave. Geografska lokacija objekta tako postaje ključno pitanje kada je riječ o dizajniranju globalnog lanca dobave, i to ne samo u odnosu pogona u vlasništvu poduzeća nego i na stranu same opskrbe i distribucije jer oni kao čimbenici imaju utjecaj na samu složenost operativnih performansi lanca dobave (Kalchschmidt et.al., 2020).

Kada se dizajnira lanac dobave, potrebno je u razmatranje uzeti i geografsku dimenziju opskrbnog lanca (Kalchschmidt et.al. (2020) prema Stock et al. (2000); Choi i Hong (2002); Rodrigue (2012); Kchaou, Boujelben i Boulaksil (2018)). Geografska lokacija važna je stavka, a svaka razina menadžmenta, bilo niska ili najviša, mora to uzeti u obzir za sve procese i sve sudionike u lancu dobave.

Kalchschmidt et.al. (2020) prema Fratocchi et al. (2014); Di Mauro et al. (2018); Masi et.al. (2013); Pihlajamaa et.al. (2017); Christopher i Towill (2000); Cagliano et.al. (2004); Van Hoek et.al. (1999.) i Fredriksson et al. (2010) navode kako geografska lokacija postaje još važnija kada se u mreži pojave ključne promjene, poput preseljenja proizvodnih aktivnosti, restrukturiranja, portfelja dobavljača, implementacija novih menadžerskih paradigmi poput *lean* upravljanja i *outsourcing*.

### 3.2.6. JIT (Just in Time) sposobnosti lanca dobave

Upravljanje lancima dobave prema sistemu “*just-in-time*” (JIT) uvelo se 1970-ih godina u američku proizvodnju. Li (2011) prema Chopra i Meindl (2007) navodi kako je isti postao paradigma po uvođenju.

Ovim sistemom svi sudionici koji se nalaze u JIT sustavu, generira se značajan utjecaj na sve logističke aspekte, poboljšava se korisnička usluga i smanjuju se ukupni logistički troškovi.

Prema Modarres et.al. (2000), ova strategija je od strane stručnjaka naišla na priznanje da kao snažna snaga omogućuje poboljšanje američke konkurentnosti proizvodnje, uzevši u obzir da je usvajanjem JIT sistema omogućeno predviđanje napretka produktivnosti, napredak u kvaliteti te smanjenje otpada

Ključna komponenta sposobnosti lanca dobave prema JIT sistemu je ulaganje neprestanog napora eliminacije otpada, točnije ovdje je riječ o svakoj onoj aktivnosti koja u očima krajnjeg kupca nema nikakvu dodanu vrijednost na robu i/ili uslugu. Ključno obilježje je snažan naglasak koji se stavlja na smanjenje zaliha sirovina, proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda u cijelom sustavu. (Monczka et.al., 2009).

Lanac dobave mora imati sposobnost u pravom vremenu obaviti ono što se od njega zahtijeva. Iako je često lanac dobave međuorganizacijski logistički sustav koji vrši obradu i isporuku preko granica u pravo vrijeme, u pravim količinama, na prave lokacije te s pravom kvalitetom (Li (2011) prema Kreng i Wang (2005); Wong i Johansen (2006), Wong et.al. (2005)). JIT sposobnost lanca dobave je operativna filozofija koja ne tolerira visoke razine zaliha, nesavršenu kvalitetu ili druge neučinkovitost i rasipanje između kupca i prodavača (Monczka et.al., 2009).

Visoka učinkovitost logističkog sustava temeljna je karakteristika JIT sistema lanca dobave, također značajno je dio bliskih i čvrsto povezanih distribucijskih mreža, koje su podržane inovativnim logističkim aranžmanima. Unazad par godina sistem je evoluirao u globalno dosežni opseg, a potražnja za njim ne jenjava (Li, 2011) prema Kreng i Wang (2005).

Li (2011) prema Schniederjans i Cao (2001) navodi kako JIT sposobnost lanca dobave ovisi o dobro dizajniranom i sinkroniziranom lancu vrijednosti na velikim udaljenostima kao i dobro razvijenom informacijskom sustavu, kao i korištenju vrhunske tehnologije i logističkih aranžmana.

Monczka et.al. (2009) navode kako JIT sposobnost dobave zahtijeva suradnju, dijeljenje i koordinaciju informacija s ciljem uklanjanja visoke zalihe u cijelom lancu dobave.

### **3.3. Vrste lanca dobave**

U nastavku rada prikazane su tri najčešće korištene vrste lanca dobave, točnije modeli.

#### *3.3.1. Integrirani model "make-to-stock"*

S ciljem što boljeg odgovora na potražnju kupaca u stvarnom vremenu, integrirani model "make-to-stock" upravo prati tu potražnju. Zahvaljujući pridavanju pažnje i vremena praćenju potražnje, osigurava se učinkovita obrada i obnavljanje gotovih proizvoda. Zahvaljujući ovoj vrsti lanca dobave omogućeno je poduzeću dobivanje relevantnih informacija u pravo vrijeme, o potražnji, u stvarnom vremenu. Takve informacije bivaju od velike koristi jer se njima poduzeća mogu koristiti kako bi razvijali i/ili izvršili izmjene u svojim planovima proizvodnje i rasporedima istih. Sve dobivene informacije se iz opskrbnog lanca integriraju u funkciju dobave. Što je informacijski sustav za proizvodnju automatiziraniji, to je poslovanje poduzeća bolje i kvalitetnije. Primjerice korištenjem više distribucijskih kanala i integracijom svih izvora potražnje osigurat će se planiranje same proizvodnje, distribucije kao i kontrolu zaliha s ciljem ostvarenja učinkovitosti (Avetta, 2022).

#### *3.3.2. Model rađeno po narudžbi*

Model rađeno po narudžbi kao vrsta lanca dobave popularno se naziva "built-to-order". Kada se poduzeće koristi ovom vrstom lanca dobave, važno je da se fokusira na upravljanje- bitno je pravovremeno i pažljivo upravljati sa zalihama poduzeća. Dodatno se fokus stavlja i na upravljanje metodama isporuke krajnjih proizvoda; usluga, metoda koje su potrebne da se koriste ne bi li se osiguralo učinkovito premještanje zaliha duž cijelog opskrbnog lanca. Pritom se takvo premještanje može učiniti na razne načine, kao primjerice preko više proizvodnih linija, na nekoliko lokacija i slično. Dakle, model sastavljanja kanala kao vrsta lanca dobave svoj fokus stavlja na proizvodnju proizvoda

nakon što ga kupac zatraži. S ovim modelom opskrbnog lanca tvrtka se fokusira na proizvodnju nakon što kupac zatraži proizvod. Ovakvim pristupom, ono što biva primarna prednost, je da kupac dobiva dojam; percipira da će proizvod kojeg će dobiti, biti personaliziran i ujedno će ga dobiti brzo (Avetta, 2022).

### *3.3.3. Model kontinuiranog popunjavanja zaliha*

Osiguravanje kontinuiteta kod popunjenosti zaliha kod određenih poduzeća je važan. Primjer su ona okruženja koja imaju stabilne obrasce potražnje poput prodaje lijekova ili njihova receptna distribucija. Zalihe se sukladno tome moraju dosljedno obnavljati tako da se izvršavaju svakodnevna obavještenja prema dobavljačima o stanju stvarne prodaje ili o stanju skladišnih pošiljki. S ciljem što boljeg kontinuiteta popunjavanja zaliha, prodavačima je preporučeno da proizvođačima daju prognoze o potražnji, što se može odrađivati na tromjesečnom razdoblju (Avetta, 2022).

Model kontinuiranog popunjavanja zaliha sastoji se od kombinacije tehnologija, modela i praksi koje pomažu upravljanjem kretanja zaliha, s jedne lokacije na drugu, s ciljem osiguranja da zalihe učinkovito teku duž lanca dobave. Cilj ove metode je korištenje najučinkovitijih metoda za premještanje zaliha. Nadopunjavanje zaliha pomaže osiguranju pravovremene isporuke, minimaliziranju troškova rada, smanjen rizik od logističkih problema, izbjegavanje povećanih troškova transporta, zadovoljenje potražnje, smanjena potrošnja mrtvih zaliha, poboljšano planiranje nadopune te održavanje sigurnosne razine zaliha. Njome se pomaže da odrede i upravljaju učestalosti nadopunjavanja, uspostavi se najbolja praksu raspoređivanja zaliha, prati se tijekom proizvoda, izračuna se količina artikala za naručivanje i utvrdi optimalna razinu zaliha koje treba održavati u skladištima za maksimalnu učinkovitost lanca dobave (Koppelman, 2022).

## **3.4. Uspješni i učinkoviti lanci dobave**

S ciljem stvaranja lanca dobave koji su uspješni i učinkoviti važno je iste planirati i svaki njihov proces. Optimizacijom i planiranjem osigurava se konkurentnost, i to se pozornost stavlja na strateško, taktičko, operativno te planiranje za nepredviđene situacije. Navedeno je obrađeno u nastavku.

### *3.4.1. Optimizacija i planiranje*

Optimizacija i planiranje omogućit će poboljšanje isplativosti, jačanje i održavanje lanca dobave. Osigurat će se smanjenje troškova zbog neučinkovitosti, smanjiti gubitke radi prevelikih zaliha, krađa, isteka rokova, šteta i slično, te ujedno se i štite sva ostala ulaganja.

Planiranje se koristi ne bi li se izvršila procjena ukupnih potreba za robom i troškova. Koordiniranjem vremena i financiranja osigurava se kontinuirana opskrba proizvodima i održavanje optimalne razine zaliha (JSI, 2019).

Profesionalci u upravljanju lancem dobave koriste se različitim metodama kako bi odredili kako poboljšati učinkovitost operacija lanca dobave (Supply Chain Minded, 2022). Optimizacijom lanca dobave povećava se poslovna produktivnost i profitabilnost. Planiranje može biti, ovisno o potrebama i ciljevima, kratkoročno, srednjoročno i dugoročno (JSI (2019); Stadler i Kigler, (2005)).

Razvijenom strategijom za upravljanje svim resursima koji idu u očekivani susret potražnje kupaca za proizvodom ili uslugom, uključujući skup metrika za praćenje lanca dobave, ključ je uspješnog i učinkovitog lanca (Stevenson, 2015).

Kratkoročno planiranje biva najniža razina planiranja koja specificira sve aktivnosti kao detaljne upute za neposredno izvršenje i kontrolu, te sukladno tome ovi planovi imaju najveći stupanj detalja i točnosti, a vremenski se izvode od par dana do tri mjeseca. Kratkoročno planiranje uglavnom se odnosi na rokove isporuke, kašnjenja, strateška pitanja, korisnička služba i ostalo. Ono biva ograničeno odlukama o strukturi i kvantitativnom opsegu s viših razina, do kratkoročno planiranje je važan faktor uspješnosti funkcioniranja lanca dobave. Srednjoročno planiranje utvrđuje nacrt redovnog poslovanja, gdje se vremenski period uglavnom kreće od šest do dvadeset i četiri mjeseca. Ovaj period omogućuje sa se u lancu dobave razmatraju sezonska kretanja potražnje, potrebno vrijeme za rokove i resurse u dobavi i ostalo.

Dugoročno planiranje, kako i sam naziv kaže, ono je koje cilja na učinke koji će trajati i biti vidljivi nekoliko godina. Ovo su strateške odluke koje stvaraju preduvjete za razvoj lanca dobave i samog poduzeća u budućnosti (Stadler i Kigler, 2005).



### 3.4.2. *Strateško planiranje*

Fleksibilnost, i koordinacija rada, uz usmjeravanje organizacije u pravom smjeru u što boljoj mjeri omogućeni su upravo kroz strateško planiranje. Strategija je od velikog značaja za svako poduzeće jer se njome usmjerava cjelokupno djelovanje, stoga za strateško planiranje se kaže kako je isto srž samog procesa strateškog menadžmenta. Strateškim planiranjem se razmišlja strategijski, čime je osiguran širi pogled, te ujedno i dugoročnije objedinjeno sagledavanje samog procesa poslovanja (Dujanić, 2006).

Strateškim planiranjem osigurava se strateško upravljanje poduzećem, te svi postavljeni ciljevi su dugoročno postavljeni i postoje u većem opsegu. Da njih nema, postojanje poduzeća kao i njegovo poslovanje ne bi imalo smisla (Kadlec, 2013). Dujanić (2006) i Kadlec (2013) navode kako se strateškim planiranjem nastoji saznati gdje je poduzeće trenutačno, u kojem smjeru želi ići te na koji način to smatra ostvariti. Njime se uviđaju strategije, prioritete i ciljevi te se isto kroz određene mjere nastoji ostvariti.

Karakteristike koje su specifične kod strateškog planiranja jesu sljedeće:<sup>7</sup>

- Proces planiranja je dinamičan i kontinuiran, obzirom na promjenjivo okruženje,
- Proces planiranja je integriran s procesom budžetiranja, kao takav je temelj za samu resursnu alokaciju koja jasno razaznaje prioritete za koje se smatra da će osigurati sektorski razvoj,
- Proces planiranja je kontinuitetan i konzistentnih aktivnosti, te samim time plan se izrađuje na duže vremensko razdoblje, no usred promjenjiva okruženja, važno je biti fleksibilan i znati na koji vremenski rok prilagoditi strateške planove, a najidealnije razdoblje je otprilike tri do pet godina ,
- Proces planiranja oslanja se na rezultate analize samog okruženja poduzeća, a na vanjsko okruženje ono nema mogućnost značajnog utjecanja. Samim time, jasno je kako razni utjecaji i faktori mogu imati utjecaje na samo poslovanje poduzeća i rezultate koje ono ostvaruje

---

<sup>7</sup> Kadlec, Ž. (2013) *Strateški menadžment vs. strateško planiranje*, str. 4-7

### *3.4.3. Taktičko planiranje*

S ciljem utvrđivanja točnih koraka kojima će se osigurati pravovremena provedba strateškog plana poduzeća, važno ih je utvrditi koristeći se taktičkim planiranjem. Taktičko planiranje se u pravilu primjenjuje na sve razine poslovanja, a nastavak je strateškog planiranja. Za razliku od strateškog planiranja, taktičko se usmjerava na kratkoročne akcije koje bivaju specifične, no ne ide se u tolikoj mjeri u njihovu detaljnu razradu (Kolaković, 2008).

S obzirom na to da su kratkoročni, njihova provedba se uglavnom bazira na rok od jedne do tri godine. Razdoblje ovisi o mnogo faktora, kao primjerice tržište na kojem poduzeće posluje, njegovo vanjsko okruženje, ali i unutrašnje, koliko su promjene koje se događaju pravilne i slično (Dujanić, 2006).

Ovim akcijama se daje do znanja kako i što poduzeće mora obavljati, na koji način i kojim koracima će postići postavljene zadatke te kojim će se alatima i ljudskim resursima koristiti za postizanje zacrtanih ciljeva (Kolaković, 2008).

Taktičkim planiranjem fokus se stavlja na središnje ciljeve poduzeća za koje su odgovorni pretežito menadžeri srednje razine koji su upoznati sa svakodnevnim operacijama, te znaju kada i što treba učiniti (Kolaković, 2008 i Dujanić, 2006)).

### *3.4.4. Operativno planiranje*

Kako bi se moglo izvršiti kontroliranje transformacijskog procesa inputa u outpute, koristi se operacijsko planiranje koje se time bavi. Ovaj način planiranja je sistemski te se usmjerava na što je moguće uspješnije i optimalnije realiziranje postavljeni zadataka i ciljeva poduzeća. Njime se organizira rad i poslovanje poduzeća kako bi se ostvarili aktualni tekući zadatci i ciljevi (Blašković, 2018).

Operativno planiranje tiče se proizvodnog sustava poduzeća, gdje se pritom misli na njegovo funkcioniranje, kontrolu, načine oblikovanja i izbor te samo moderniziranje.

Važno je za svako poduzeće jer je upravo proizvodnja ta koja je u središtu poslovanja poduzeća, a proizvodna funkcija određuje tijek resursa te kao takva ima značajnu povezanost s raznim društvenim problemima poput opadanja proizvodnje, inflacija i slično. Također, društvo je ovisno o inputima poduzeća.

#### *3.4.5. Planiranje za nepredviđene situacije*

U poslovanju svakog poduzeća se povremeno nailazi na određene nepredvidive situacije. Važno je znati kako istima pristupiti te imati potencijalno isplanirane scenarije i načine rješavanja istih. Lanci dobave inače su osjetljivi na određene nepredviđene situacije koje mogu predstavljati rizik, stoga se mora pronaći način nošenja s tim rizicima. Važno je napraviti planove načina rješavanja tih situacija, najidealnije je da ih ima više mogućnosti pristupanja istima, i pronaći određene kompromise kojima se može riješiti nepredviđena nastala situacija.

Kadlec i Udovčić (2013) navode kako nepredviđene situacije obuhvaćaju rizike i šanse, dobitke i gubitke, pozitivne i negativne rezultate te vjerojatnost nastanka i posljedice. Njima se može upravljati na razne načine, izbjegavanjem, smanjivanjem, preuzimanjem, udruživanjem ili pomicanjem. Potrebno je identificirati nepredvidive situacije, rizika koje iste donose, analizirati ih i dati odgovor na njih- jednom riječju planirati kako na njih odgovoriti.

Stevenson (2015) navodi moguće načine planiranja nepredviđenih situacija, i od važnosti je da se naprave određeni kompromisi koji se moraju uzeti u obzir kod nailaženja na samu situaciju koja se dogodi nepredvidivo. Primjerice, može se dogoditi razlika između veličine serije i zaliha, razlike između zaliha i troškova prijevoza, vremena isporuke i troškova prijevoza, raznolikost proizvoda i zaliha, razlika cijene i korisničke usluge kao i mnoge slične situacije.

## **4. ANALIZA SITUACIJE**

Lanci opskrbe postali su sve složeniji posljednjih godina, s novim tehnologijama i inovacijama. Kao rezultat toga, postoji potreba za inovativnim strategijama za učinkovitije i djelotvornije upravljanje i za izgradnju otpornosti u operacijama opskrbnog lanca. Glavni trendovi u upravljanju opskrbnim lancem danas su umjetna inteligencija i automatizacija, opskrbni lanac kao usluga, kružni opskrbni lanci, upravljanje rizicima i stabilnost te povećani fokus na održivost.

Nedavna pandemija utjecala je na svaki dio lanca vrijednosti, od nabave sirovina do krajnjeg kupca. Testirala je komercijalnu, operativnu, financijsku i organizacijsku otpornost kod većine tvrtki diljem svijeta te je istaknula rizike i nedostatke u otpornosti za mnoge organizacije. Izvršni direktori nastoje biti u prvim redovima kada su u pitanju poremećaji i inovacije, dok mnoštvo istraživanja kaže da će se povećati ulaganja u procese otkrivanja poremećaja i inovacije. No također treba naglasiti da iako je pandemija dovela do prekida u funkcioniranju lanaca opskrbe u cijelom svijetu, istovremeno je podsjetila tvrtke koliko je logistika važna za njihovo cjelokupno poslovanje. Kako bi osigurale neprekidnost poslovanja u budućnosti, tvrtke su u kratkom vremenskom periodu trebale razmisliti o prebacivanju svoje proizvodnje i otpreme iz pojedinačne tvrtke ili zemlje, na regionaliziraniju mrežu uz manje oslanjanja na samo jednog dobavljača.

### **4.1. Logistički poremećaj**

Tekući globalni logistički poremećaji koji proizlaze iz pandemije COVID-19 i dalje utječu na tvrtke i potrošače jer je protok robe široke potrošnje na ključna tržišta, kao što su Sjeverna Amerika i Europa, jugoistočna Azija i Indija, ograničen stalnim zatvaranjima velikih svjetskih luka i zračne luke, uglavnom u Kini, Južnoj Koreji i SAD-u. Veliki logistički poremećaji stvaraju efekt valova u globalnim opskrbnim lancima koji u konačnici uzrokuju gomilanje robe u skladištima, utječući na brodove na putu do luka u obliku skretanja ili kašnjenja dok stižu u glavna tranzitna čvorišta, ograničavajući globalne trgovinske tokove i ograničavanje pristupa tvrtkama za uvoz proizvoda i ponovno punjenje zaliha.

Pod pretpostavkom da se ti poremećaji skroz povuku i da se pristup pomorskom i zračnom prometu vrati na razinu prije pandemije, vjerojatno će proći neko vrijeme prije nego što se stvari vrate u normalu. U međuvremenu bi potrošači trebali očekivati više cijene (jer se prenose prekomjerni troškovi prijevoza) i dulje čekanje da se maloprodajne police popune (osobito uvozni proizvodi). Potrošači bi trebali ponovno postaviti svoja očekivanja, budući da predmeti koji zahtijevaju popravke i održavanje također mogu biti odgođeni zbog dugih servisnih čekanja.

Vlada i čelnici industrije nastoje definirati strategije koje grade otpornost i jačaju naše domaće sposobnosti, kako bismo postali manje ovisni o regionalnim i globalnim lancima opskrbe. Tvrtke bi trebale nastojati redizajnirati alternativne tokove opskrbnog lanca, izgraditi mogućnosti skladištenja inventara bliže svojim kupcima i odrediti kako najbolje poboljšati isporuke zadnje milje i vraćenu robu.

Kašnjenja proizvodnje tijekom COVID-19 postala su glavna vijest. Proizvođači se natječu za ograničenu ponudu ključnih proizvoda i logističkih kapaciteta, što dovodi do praznih polica i dugih rokova kupnje za potrošače. Međutim, nije sve u propasti. Pandemija je pojačala fokus na procjenu lanca opskrbe i evoluciju s industrijom koja procjenjuje i ulaže u dugoročne strategije lanca opskrbe kako bi utrla put novoj normali nakon pandemije.

Dani prigušivanja nedosljedne opskrbe prekomjernim zalihama po najnižoj kupovnoj cijeni također brzo postaju relikv prošlosti jer proizvođači procjenjuju rizik kao ključnu točku odlučivanja u razvoju svog opskrbnog lanca.

Kroz povećanu svijest i potrebu za održavanjem konkurentnosti, industrija je prisiljena pozabaviti se mnogim dugotrajnim problemima opskrbe i reinženjeringom specifikacija proizvoda. Zajedno, oni oblikuju otpornije i troškovno učinkovitije opskrbne lance koji mogu pozicionirati svoje organizacije kao lidere u ovoj novoj normali.

U nastavku slijedi prikaz gdje tvrtke nastoje povećati zalihe, dok je mnogo manje vjerojatno da će diverzificirati baze opskrbe (s opskrbom sirovinama kao značajnim izuzetkom) ili implementirati strategije nearshoringa ili regionalizacije.

### Prikaz 1. Povećanje zaliha



*Izvor: izrada autora / Istraživanje McKinseyja među vodećim organizacijama u globalnom lancu opskrbe (4. svibnja – 16. lipnja 2021.)*

Velika većina tvrtki prvotno je planirala povećati prijenos dijela poslovanja na kompanije u susjednim zemljama kako bi povećale otpornost opskrbnog lanca, ali su završile s povećanjem zaliha.

### 4.2. Ulaganja u tehnologiju

Početna ulaganja mnogih tvrtki u prethodnih 18 mjeseci bila su usmjerena na automatizaciju ključnih čvorova unutar opskrbnog lanca, kao što je inteligentna automatizacija koja se koristi za omogućavanje učinkovitog, djelotvornog i sigurnog poslovanja, uključujući trgovine, skladišta, proizvodne pogone, pa čak i korporativne uredske zgrade.

U 2022. svjedočili smo ubrzanoj razini ulaganja jer poduzeća nastoje poboljšati kritične mogućnosti planiranja opskrbnog lanca usvajanjem naprednijih digitalnih pokretača, kao što su kognitivno planiranje i prediktivna analitika vođena umjetnom inteligencijom, kao i dodavanjem većeg integriteta i vidljivosti u sigurno opskrbni lanci s naprednim track-and-trace i blockchain tehnologijama.

Može se primijetiti da se mnogi voditelji opskrbnog lanca muče nedostatkom vidljivosti u proširenim opskrbnim lancima. Vodeće organizacije koriste napredne tehnologije kako bi značajno poboljšale vidljivost i potaknule odgovor na velike poremećaje i varijable unutar svojih domaćih, regionalnih i globalnih lanaca opskrbe.

Kako bi prevladali te izazove, timovi se usredotočuju na digitalnu transformaciju i tehnologiju kako bi omogućili nesmetan protok informacija kroz lanac vrijednosti i učinkovito donošenje odluka na temelju uvida. Pojava nove tehnologije iz temelja je promijenila način na koji lanci opskrbe funkcioniraju globalno. Potrošači postaju sve zahtjevniji, brže transformiraju opskrbne lance. Moderno poslovanje usmjereno je na tehnologiju i inovacije, komplicirajući opskrbne lance. Tehnologiju treba učinkovito koristiti kako bi se smanjili operativni troškovi, osigurala vidljivost i diverzificirao način na koji se zadovoljavaju potrebe kupaca.

### **4.3. 5 novih trendova u upravljanju lancem dobave**

Industrija opskrbnog lanca neprestano se razvija, a svaki dan se pojavljuju novi trendovi i tehnologije. Za organizacije je važno da budu u tijeku s najnovijim trendovima kako bi ostale konkurentne i poboljšale učinkovitost, djelotvornost i otpornost operacija opskrbnog lanca.

#### **1. Umjetna inteligencija i automatizacija**

Upotreba umjetne inteligencije i automatizacije postaje sve češća u industriji opskrbnog lanca, uglavnom usmjerena na racionalizaciju i optimizaciju procesa opskrbnog lanca, automatiziranjem svakodnevnih i ponavljajućih zadataka.

Sustavi koji se temelje na umjetnoj inteligenciji također se mogu koristiti za prepoznavanje i rješavanje potencijalnih problema u opskrbnom lancu kao što su kašnjenja, uska grla i prekidi zbog nepredviđenih okolnosti. Ovi se sustavi također mogu koristiti za poboljšanje točnosti i brzine upravljanja zalihama i predviđanja.

Uz umjetnu inteligenciju i automatizaciju, korištenje robotske automatizacije procesa (RPA) također postaje sve popularnije u upravljanju opskrbnim lancima na globalnoj razini. RPA omogućuje automatizaciju zadataka koji se ponavljaju kao što su unos podataka, obrada dokumenata i praćenje narudžbi, čime se smanjuje ručni rad i povećava učinkovitost u procesu opskrbnog lanca.

## 2. Lanac opskrbe kao usluga

Koncept opskrbnog lanca kao usluge (SCaaS) također dobiva na snazi u industriji. Ideja je prepustiti operacije opskrbnog lanca vanjskom dobavljaču, koji će upravljati cijelim procesom od nabave do isporuke. To omogućuje organizacijama da se usredotoče na svoje temeljne kompetencije i smanje režijske troškove.

SCaaS također omogućuje organizacijama da iskoriste prednosti najnovijih tehnologija i inovacija, bez potrebe za ulaganjem u potrebnu infrastrukturu. Na primjer, mogu koristiti rješenja temeljena na oblaku, kao što su prediktivna analitika i strojno učenje, kako bi dobili uvid u proces opskrbnog lanca i donijeli informirane odluke.

## 3. Kružni lanac opskrbe

Koncept kružnog opskrbnog lanca također se sve više koristi u industriji. Ideja je stvoriti lanac opskrbe zatvorene petlje, koji je održiviji i učinkovitiji. To se postiže ponovnom uporabom i recikliranjem materijala i smanjenjem otpada.

Kružni opskrbni lanac postaje sve važniji zbog sve većeg globalnog fokusa na održivost i zaštitu okoliša. Organizacije traže načine da smanje svoj ugljični otisak i postanu ekološki prihvatljivije. A kružni opskrbni lanac izvrstan je način da se to postigne.



#### 4. Upravljanje rizikom i otpornost

Upravljanje rizikom i otpornost sve više postaju istaknuti u domeni opskrbnog lanca. Organizacije moraju biti u stanju predvidjeti i upravljati rizicima kako bi spriječile poremećaje u procesu opskrbnog lanca. To se može učiniti implementacijom procesa upravljanja rizikom kao što su planiranje scenarija, procjena rizika i ublažavanje rizika.

Organizacije se također usredotočuju na izgradnju otpornih opskrbnih lanaca koji su bolje opremljeni za rješavanje poremećaja i neočekivanih događaja. To se postiže provedbom strategija kao što su diversifikacija opskrbnog lanca, poboljšanje komunikacije i ulaganje u alternativne dobavljače.

#### 5. Povećan fokus na održivost

Održivost postaje ključno područje fokusa za sve industrijske vertikale, a ne samo ograničeno na opskrbni lanac. Organizacije traže načine da smanje svoj utjecaj na okoliš i postanu ekološki prihvatljivije. To se može postići provedbom zelenih inicijativa kao što su obnovljivi izvori energije, energetske učinkovite tehnologije i smanjenje otpada.

Organizacije se također usredotočuju na etičko nabavu, osiguravajući da njihovi dobavljači slijede etičke prakse. To uključuje osiguravanje da njihovi dobavljači ne koriste dječji rad ili ne sudjeluju u drugim neetičkim postupcima.

## **5. PRIMJER LANCA DOBAVE - STARBUCKS**

Analizom slučaja predstavlja se način funkcioniranja lanaca dobave, na primjeru globalno poznate kompanija, jedne od najutjecajnijih brendova na svijetu- Starbucks.

### **5.1. Kompanija Starbucks**

Starbucks je globalno poznata kompanija, vodeća svjetska pržionica, trgovac i maloprodaja posebne kave, koja posluje na 83 tržišta, osnovana 1971. godine u Americi u gradu Seattle, koja svoje trgovine ima diljem svijeta, više od 35 000. Primarna djelatnost je prodaja visokokvalitetnih napitaka i peciva, a zahvaljujući velikoj rasprostranjenosti trgovina, na godišnjoj bazi bilježe se milijarde i milijarde dolara prihoda (Starbucks, 2022).

Starbucks je jedan od najutjecajnijih brendova na svijetu, a samim time zauvijek su učvrstili svoje poduzeće kao određeni prestiž, uzevši u obzir da su jedna od vodećih kompanija koje mijenjaju ponašanje potrošnje pružanjem kvalitetne robe i usluga koje potpuno revolucioniraju iskustvo potrošača. Proizvoditi modernu i kvalitetnu robu kroz poslovne procese koji jednako uključuju korištenje visoke tehnologije i ljudskog znanja i vještina kao zajedničke snage koja doprinosi rastu i razvoju samog poduzeća, njegove kvalitete i pouzdanosti.

Primarni cilj Starbucksa je održati status kao jednog od najpriznatijih i najcjenjenijih brendova na svijetu. Ulaganjem u marku i poslovanje osiguravat će daljnje dugoročno pozitivno poslovanje, ciljane prihode i rast prihoda. Globalne baze trgovina proširuju, na postojećim razvijenim tržištima dodaju nove te kontinuirano rade na optimiziranju kombinacije poduzeća kojima upravlja i licencirane trgovine diljem svijeta.

Filozofija kojom se vodi Starbucks je dugoročna održivost za bolje sutra. Vizija za budućnost je postati pozitivan prema resursima i to tako da vraćaju više nego što uzmu. Navedenu filozofiju nastoje prenijeti na sve oko sebe, jer u ovom pothvatu, uspješnost ovisi o složnosti svijetu nas. Sveobuhvatnim pristupom za cilj su zadali prepolovljenje otiska otpada, ugljika i vode do 2030. godine.

Predanost odgovornom poslovanju fokusirano je na tri smjera (Starbucks, 2022):

- socijalnoj odgovornosti,
- radnim mjestima,
- etičkom pronalaženju izvora

U nastavku prikazujemo SWOT analizu Starbucks-a (Tablica 1.):

**Tablica 1. SWOT analiza Starbucks-a**

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• JAKA PREPOZNATLJIVOST MARKE</li> <li>• INOVATIVAN POSLOVNI MODEL</li> <li>• PREDANOST ODRŽIVOSTI</li> <li>• SNAŽNA VJERNOST KUPACA</li> <li>• GLOBALNA PRISUTNOST</li> <li>• SNAŽNA DIGITALNA PRISUTNOST</li> <li>• SNAŽAN LANAC DOBAVE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OVISNOST O JEDNOJ LINIJI PROIZVODA (KAVA)</li> <li>• VELIKA KONKURENCIJA U INDUSTRIJI KAVE</li> <li>• OGRANIČENA MEĐUNARODNA EKSPANZIJA NA NEKIM TRŽIŠTIMA</li> <li>• POTENCIJALNI NEGATIVNI UTJECAJ NA PROMJENU CIJENA ROBE</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PREDSTAVLJANJE NOVIH PROIZVODA</li> <li>• PROŠIRIVANJE PROGRAMA VJERNOSTI</li> <li>• PARTNERSTVO I SURADNJA S DRUGIM TVRTKAMA ILI BRENDOVIMA</li> <li>• ŠIRENJE NA NOVA TRŽIŠTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KONKURENCIJA DRUGIH LANCA KAVA I SAMOSTALNIH PODUZEĆA</li> <li>• PROMJENE PREFERENCIJA POTROŠAČA ILI TRENDOVA</li> <li>• EKONOMSKI PAD ILI NESTABILNOST TRŽIŠTA</li> <li>• POREMEĆAJI U LANCU OPSKRBE ILI IZAZOVI U NABAVI</li> </ul>

*Izvor: Izrada autora*

Možemo zaključiti da Starbucks posluje na dinamičnom i konkurentnom tržištu te se suočava s brojnim izazovima i prilikama. Kako bi nastavio s uspjehom, Starbucks će morati pažljivo razmotriti različite čimbenike koji utječu na njegovo poslovanje i implementirati strategije koje se bave tim čimbenicima i usklađuju s njegovim općim poslovnim ciljevima.

To može uključivati širenje na nova tržišta, uvođenje novih proizvoda ili proširenje programa vjernosti, kao i rješavanje slabosti i prijetnji kao što su intenzivna konkurencija i fluktuacije cijena robe.

Pažljivim analiziranjem i rješavanjem ovih čimbenika, Starbucks se može pozicionirati za kontinuirani uspjeh u budućnosti.

Snažna prepoznatljivost robne marke ključna je snaga Starbucksa. Tvrtka ima solidnu reputaciju za kvalitetu i korisničku uslugu, što je čini jednom od najprepoznatljivijih i najpoznatijih marki kave na svijetu. Jaka prepoznatljivost robne marke pomogla je Starbucksu da uspostavi bazu lojalnih kupaca i da se razlikuje od konkurencije. Snažna prepoznatljivost robne marke također može Starbucksu olakšati ulazak na nova tržišta i proširiti bazu kupaca, budući da je marka već dobro poznata i uživa povjerenje postojećih kupaca.

S trgovinama u više od 80 zemalja, Starbucks ima značajan svjetski otisak. To omogućuje tvrtki da dopre do široke i raznolike baze kupaca, kao i da uđe u nova tržišta i izvore prihoda. Starbucks se etablirao kao globalna robna marka sa snažnom reputacijom zbog visokokvalitetnih proizvoda i izvrsne korisničke usluge. Tvrtka je također uložila napore kako bi se prilagodila lokalnim ukusima i preferencijama, nudeći niz prilagođenih proizvoda i usluga u različitim regijama. To pomaže Starbucksu da se dopadne širokom krugu kupaca i zadrži snažnu prisutnost na mnogim različitim tržištima. Uz to, Starbucks je sklopio strateška partnerstva i akvizicije kako bi proširio svoj doseg i ušao na nova tržišta.

U nastavku prikazujemo VRIO analizu Starbucks-a (Tablica 2.).

**Tablica 2. VRIO analiza Starbucks-a**

Resursi ili sposobnosti	VRIJEDNOST RESURSA	RIJETKOST RESURSA	RESURSI TROŠKOVNO ZAHTJEVNI ZA IMITACIJU	SPREMNOST PODUZEĆA DA ISKORISTI RESURSE	Konkurentske implikacije
snažna globalna prisutnost	DA	DA	DA	DA	ostvarena održiva konkurentska prednost
jedinstvene kave	DA	NE	NE	DA	ostvaren konkurentski paritet
Ugodna atmosfera	DA	DA	NE	DA	ostvarena privremena konkurentska prednost

Izvor: izrada autora / IRN post; VRIO Starbucks Analysis 2022

Kako bi bila konkurentna, tvrtka mora imati resurse i sposobnosti koji su vrijedni, rijetki, teško ih je imitirati i dobro organizirani. Korporacija Starbucks ispunjava sva četiri kriterija VRIO okvira, što ga čini jakim konkurentom u industriji kave. Starbucks-ov najvrjedniji resurs je njegov brend. Tvrtka je izgradila snažnu reputaciju za kvalitetu i korisničku uslugu. Starbucks je također poznat po svojoj jedinstvenoj atmosferi i ambijentu, koji je postao ključni dio identiteta brenda tvrtke.

Starbucks je vrijedan, ima specijalitet u kavi što ga čini konkurentnim na tržištu, također su se povećali i imaju ugodnu atmosferu. Starbucksov brend je rijedak jer ga nije lako replicirati. Tvrtka je godinama razvijala svoj imidž i usavršavala dizajn svoje trgovine i korisničko iskustvo. Starbucksov brend također je teško imitirati jer se temelji na nematerijalnim čimbenicima kao što su kultura i vrijednosti tvrtke. Starbucksov brend također je dobro zaštićen. Tvrtka je zaštitila svoj logotip i naziv te ima snažan pravni tim koji agresivno brani njezino intelektualno vlasništvo. Starbucksov posljednji VRIO kriterij je organizacija. Tvrtka ima dobro definiran poslovni model i centraliziranu upravljačku strukturu. Starbucks također ima vrlo učinkovit sustav opskrbe i distribucije.

Sve u svemu, Starbucks je jak konkurent zbog svojih vrijednih, rijetkih resursa i mogućnosti koje je teško oponašati. Dobro definiran poslovni model tvrtke i centralizirana upravljačka struktura osiguravaju održivu konkurentsku prednost.

## **5.2. Problematika u poslovanju**

Problemi koji su se počeli događati 2008. godine nastali su zbog nemogućnosti da prate globalni rast, popraćeno i samom financijskom krizom koja se u isto vrijeme dogodila. Kompanija je rasla, no njezin rast bilo je nemoguće pratiti te je zanemarila osnove lanca dobave. Troškovi prijevoza ostvarivali su velike gubitke, vrijeme isporuke proizvoda nije ispoštovano, manje od 50% isporuka uspijevalo je stići na vrijeme. Financijski gubitci bili su veliki te se nije naziralo rješenje za opskrbu svih 16 700 prodajnih mjesta (Dinamic Inventory, 2019; Logistic Bureau, 2019). Prodaja je padala, a troškovi lanca dobave narasli su za preko 75 milijuna dolara. U globalu, ekonomske poteškoće koje su prolazila skoro sva poduzeća 2008. godine, rezultirale su problemima, koji su se već godinu kasnije, 2009. uspjeli kroz reorganizaciju svih slabih točaka, svih nedostataka, kroz pravodobno uvedenu reorganizaciju upravljanja troškovima lanca dobave i njegove transformacije, uspjeli transformirati poduzeće i smanjiti troškove za više od pola milijarde dolara (Logistic Bureau, 2019).

## **5.3. Promjena u strategiji poslovanja kao odgovor na probleme**

Rast poslovanja kompanije oslanja se na sposobnost njihovih dobavljača te partnera nositelja licence da implementiraju platforme za rast i inovacije proizvoda.

Kako je rečeno, lanac dobave 2008. godine doživio je reorganizaciju. Razlog tome prvenstveno je bila financijska kriza koja se dogodila iste godine. Troškovi opskrbnog lanca u SAD-u porasli su sa 750 milijuna USD na 825 milijuna USD između listopada 2007. i listopada 2008., ali prodaja američkih trgovina otvorenih najmanje godinu dana pala je za 10%. Starbucksov uspjeh bio je prepreka. Lanac opskrbe morao je držati korak s brzim otvaranjem trgovina tvrtke diljem svijeta.

Kako bi se osiguralo pravodobno vrijeme odgovora, sama brzina i kvaliteta, krenulo se sa preoblikovanjem lanca dobave kao i same operativne strategije poduzeća, kako bi vrijeme isporuke proizvoda bilo pravovremeno.

Starbucksova transformacija lanca opskrbe bila je odozgo prema dolje. Menadžer koji je tada vodio lanac dobave, Peter Gibbons naišao je na razne nedostatke koji su bili iznimno slabe točke, koje je jednostavno trebalo promijeniti i izvršiti proces reorganizacije i transformacije. Najveći problem s kojim se Starbuck susreo je bila nemogućnost praćenja samog rasta kompanije, koje je išlo ubrzano uzlaznom putanjom. Analiza troškova otkrila je pretjerane troškove eksternalizacije; 65 do 70% Starbucksovih operativnih troškova opskrbnog lanca bilo je vezano za transport, logistiku trećih strana i proizvodnju po ugovoru.

Logistic Bureau (2019) navodi kako je lanac dobave je (poput lanca mnogih globalnih organizacija) evoluirao, umjesto da je rastao prema dizajnu, te je stoga postao nepotrebno složen. Sukladno svim proučenim slabostima, proveo se proces reorganizacije i transformacije lanca dobave Starbucks: lanac dobave se pojednostavio do te mjere sa su ostale samo potrebne uloge podijeljene u četiri funkcionalne skupine: planiranje, dobava, izrada i isporuka.

Od te četiri funkcije, svaka je skupina dobila zadatke za poboljšanje, gdje je primjerice dobavna skupina pronašla faktore koji su imali utjecaj na povećanje cijena. Uvele su se tjedne tablice rezultata s metrikama- gdje se bilježila produktivnost, troškovi, uštede i sigurnost, te je samim time poboljšana ukupna kvaliteta usluge. Reorganizacijskim procesom se ubrzo uvidjelo poboljšanje lanca dobave te se kompanija usmjerila na svoju budućnost, njegujući svoje odnose sa zaposlenicima koji su uvelike zaslužni za povećanje rezultata (Dinamic Inventory, 2019).

Rezultati upravljanja troškovima lanca dobave do dovršetka programa transformacije, Starbucks je smanjio troškove za pola milijarde dolara, tijekom 2009. i 2010., od čega je velik dio došao iz lanca dobave, prema Peteru Gibbonsu, tadašnjem izvršnom direktoru Potpredsjedniku operacija globalnog lanca dobave (Logistic Bureau, 2019). Danas je kompanija uključena u svaki korak procesa lanca dobave, te koriste vertikalno integrirani lanac dobave. vertikalno integrirani lanac dobave što znači da je tvrtka uključena u svaki korak procesa lanca dobave (Dinamic Inventory, 2019).

#### 5.4. Upravljanje lancem dobave

Dobro vođen lanac dobave pomaže barmenima da krajnjim potrošačima serviraju najkvalitetniju Starbucks kavu. Proces od “zrna do šalice” nije jednostavan, te se iz tog razloga mora upravljati istim na adekvatan način. Kroz aktivno upravljanje operacijama, Starbucks poboljšavaju kvalitetu svojih proizvoda čime se poboljšava ukupna izvedba procesa za njih, njihove potrošače i dobavljače. Takvim načinom poslovanja smanjuju rizik te ujedno postižu ekološke i društvene ciljeve te potiču odgovorne i održive prakse.

Da bi se svaki dio njihova poslovanja odvijao bez prepreka i zastoja, tajni sastojak biva visoko učinkovit lanac dobave, kojeg su 2008. godine u potpunosti reorganizirali i ponovno osmislili usred ubrzanog rasta i širenja, gdje su od 2006. godine i 12 tisuća trgovina, do 2015. godine dosegli brojku od 22 tisuće trgovina, a danas ih imaju preko 35 tisuća. Pohvalno je kako se lanac dobave Starbucks-a danas gleda kao uzor mnogim poduzećima koje teže takvoj razini uspjeha (Dinamic Inventory, 2022).

Logistic Bureau (2019) navodi kako je tijekom 2007. i 2008. Starbucks počeo imati ozbiljne sumnje u sposobnost tvrtke da tada opskrbljuje svih svojih 16 700 prodajnih mjesta. Prodaja je padala, a troškovi lanca dobave narasli su za preko 75 milijuna dolara.

Kako je rečeno, lanac dobave 2008. godine doživio je reorganizaciju. Razlog tome prvenstveno je bila financijska kriza koja se dogodila iste godine. Menadžer koji je tada vodio lanac dobave, Peter Gibbons naišao je na razne nedostatke koji su bili iznimno slabe točke, koje je jednostavno trebalo promijeniti i izvršiti proces reorganizacije i transformacije. Najveći problem s kojim se Starbucks susreo je bila nemogućnost praćenja samog rasta kompanije, koje je išlo ubrzano uzlaznom putanjom. Logistic Bureau (2019) navodi kako je lanac dobave (poput lanca mnogih globalnih organizacija) evoluirao, umjesto da je rastao prema dizajnu, te je stoga postao nepotrebno složen.

Dinamic Inventory (2019) navodi kako je globalni rast je bilo teško pratiti, stoga je lanac dobave ostvarivao velike gubitke radi velikih troškova prijevoza. Sljedeća problematika je bila što više od polovice narudžbi nije bilo isporučeno u trgovine na vrijeme, manje od 50% prodajnih isporuka stizalo je na vrijeme (Logistic Bureau, 2019).



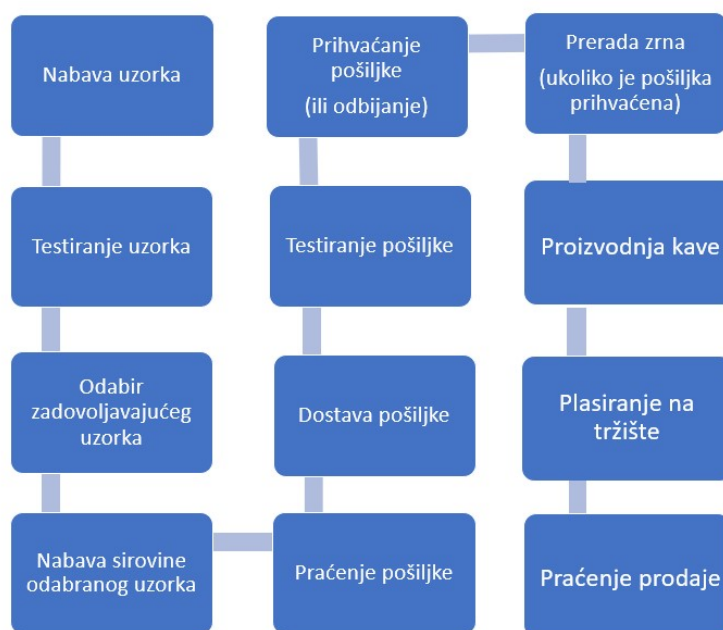
*Outsourcing* je tada bilo jedino rješenje kako bi se izbjegli veći problemi nego su bivali, no time su se ostvarivali financijski gubitci (Dinamic Inventory, 2019).

Sukladno svim proučenim slabostima, proveo se proces reorganizacije i transformacije lanca dobave Starbucks: lanac dobave se pojednostavio do te mjere sa su ostale samo potrebne uloge podijeljene u četiri funkcionalne skupine: planiranje, dobava, izrada i isporuka. Od te četiri funkcije, svaka je skupina dobila zadatke za poboljšanje, gdje je primjerice dobavna skupina pronašla faktore koji su imali utjecaj na povećanje cijena. Uvele su se tjedne tablice rezultata s metrikama- gdje se bilježila produktivnost, troškovi, uštede i sigurnost, te je samim time poboljšana ukupna kvaliteta usluge. Reorganizacijskim procesom se ubrzo uvidjelo poboljšanje lanca dobave te se kompanija usmjerila na svoju budućnost, njegujući svoje odnose sa zaposlenicima koji su uvelike zaslužni za povećanje rezultata (Dinamic Inventory, 2019). Rezultati upravljanja troškovima lanca dobave do dovršetka programa transformacije, Starbucks je smanjio troškove za pola milijarde dolara, tijekom 2009. i 2010., od čega je velik dio došao iz lanca dobave, prema Peteru Gibbonsu, tadašnjem izvršnom direktoru Potpredsjedniku operacija globalnog lanca dobave (Logistic Bureau, 2019). Danas je kompanija uključena u svaki korak procesa lanca dobave, te koriste vertikalno integrirani lanac dobave. vertikalno integrirani lanac dobave, što znači da je tvrtka uključena u svaki korak procesa lanca dobave (Dinamic Inventory, 2019).

### **5.5. Starbucks-ov dijagram toka puta kave**

U nastavku slijedi primjer funkcioniranja Starbucks-ova lanca dobave (Dinamic Inventory, 2019), a autor će primjer prikazati na dijagramu toka puta kave.

## Dijagram 1. Tok puta kave



Izvor: izrada autor

### 1. Izvor

Prvo i najvažnije je izvor, a u ovom slučaju kava je ta koja je najvažniji izvor. dobava se vrši od lokalnih farmi diljem svijeta, koji zadovoljavaju Starbucks-ove standarde i zahtjeve, poput održivosti, sigurnih uvjeta rada, ne korištenja dječjeg ili prisilnog rada i slično. Kvalitetu svoje kave postižu kontinuiranim praćenjem sirovina. Čak i onda kad sirovina stigne do njih od već provjerenog dobavljača gleda se zрно po zрно kave te se provjerava moguća prisutnost defekata u tim zrnima. Takva zrna uvelike utječu na kvalitetu kave i okus kave u šalice. Nakon toga provode se različite fizikalno-kemijske analize kojima se testira vlaga u uzorku sirove kave, granulacija

### 2. Odnosi s dobavljačima

Odnos s dobavljačima u ovoj kompaniji od izuzetne je važnosti. Upravljanje odnosa s dobavljačima ključna je stavka uspješnosti lanca dobave.

Suradnja se odvija u kontinuitetu, vrši se stalna suradnja i svi se napori daju u osiguranje da svako zрно kave ispunjava zahtjeve. Dugoročni odnosi s dobavljačima imaju važnu ulogu u postizanju dobrog dobavnog lanca te su Starbucksovi dobavljači pažljivo odabrani sljedeći vlastite standarde smjernice.

Dobavljači se pridržavaju kodeksa ponašanja, te im pružaju razvoj njihove vlastite strategije korporativne odgovornosti, politika i procesa. Naime kompanija inzistira na izgradnji dobrih odnosa sa svojim dobavljačima jer svojim potrošačima želi garantirati maksimalno kvalitetan proizvod. S ciljem osiguranja od eventualnog deficita kave, 2013. godine Starbucks je kupio farmu kave u Kostariki. Svoje dobavljače potiču na proizvodnju organskih proizvoda. Tako potiče se partnere na zdrav razvoja a sami proizvodi koji se koriste u proizvodnji organski su proizvedeni te predstavljaju brand kompanije.

### 3. Proizvodnja i distribucija

Proizvodnja i distribucija na visokoj su razini. S obzirom na rasprostranjenost trgovina kompanije na šest kontinenata, Starbucks ima šest centralnih skladišnih objekata. Tako osigurana je racionalizacija logistike u preko 35 tisuća trgovina.

Pristizanjem robe u skladište, ista se peče, pakira i putuje u distribucijski centar Starbucks-a, te potom putuje u velika, regionalna i mala skladišta gdje se vrši daljnja isporuka u maloprodajne trgovine,

### 4. Isporuka

Na tjednoj bazi obrađuje se preko 70 tisuća globalnih isporuka. Dostava i prodaja stoga moraju funkcionirati besprijekorno, a navedeno uspijeva zahvaljujući upotrebi novih tehnologija. Primjer je aplikacija kojom se može izvršiti narudžba, plaćanje, pronalazak trgovina i ostalo. Prodaja proizvoda odvija se isključivo u vlastitim ili licenciranim prodavaonicama.

Kada se promatra lanac dobave koji koriste, može se reći kako je ovdje riječ o kombinaciji integriranog modela “make-to-stock” te modela kontinuiranog popunjavanja. Starbucks nastoji što bolje odgovoriti na potražnju kupaca te se kroz model “make-to-stock” time osigurava, da prati potražnju. Informacije u ovom lancu bivaju pravovremene, u stvarnom vremenu, te se pomoću njih olakšava razvijanje izmjena u planovima proizvodnje. Sukladno tome da imaju automatizirani informacijski sustav, samo poslovanje je kvalitetnije i bolje.

Zalihe su pod kontinuitetom u procesu popunjavanja kako bi se osigurala stvarna potražnja. One se dosljedno obnavljaju prema svakodnevnim obavještenjima prema dobavljačima o stanju skladištnih pošiljki ili pak stanju stvarne prodaje. Ovime se osigurava pravovremena isporuka, trošak rada se minimalizira, izbjegavaju se logistički problemi i potrošnja mrtvih zaliha, te se osigurava planiranje nadopune te sigurna razina zaliha.

## **5.6. Glavne organizacijske inovacije uvedene tijekom vremena**

### **1. Zeleni lanac dobave**

Svoje sirovine dobavljaju od lokalnih proizvođača i brinu se o održivosti svog lanca dobave. Profitabilnost i održivost su im podjednako izbalansirane što primjenjuju na cjelokupni lanac dobave, koji je danas pretvoren u zeleni lanac dobave. U cjelokupnom poslovanju vode se načelima održivosti.

Svaki proces lanca dobave u sebi ima inkorporiranu održivu sastavnicu, gdje kroz inovativno osmišljavanje i dizajniranje nastoje na svakom aspektu djelovati na što je više moguće održiviji način. Zeleni lanac dobave osigurao je lojalnost krajnjih potrošača, no također i zaposlenika te dobavljača, koji ovakav način proaktivnog djelovanja u potpunosti podržavaju, sljedeći današnje trendove i potrebe kada je riječ o održivim rješenjima u lancu dobave.

### **2. Održiva rješenja**

Skoro pa svaki dio poslovanja Starbucks-a usmjeren je na održiva rješenja; ekološku održivost. Od korištenja višekratnih čaša, reciklirajućih posuda, slamki, čaša, korištenja obnovljive energije, inputi su iz održivih izvora i održivih usjeva, zalažu se i podržavaju kupnju kod lokalnih proizvođača, sve veći fokus daju stvaranju svojih “zelenih” trgovina i sl. U svojoj proizvodnji koriste se organski proizvedenim inputima, a pri samom procesu pretvaranja u outpute u što većoj mjeri koriste energiju iz obnovljivih izvora. Ambalaža u koju pakiraju proizvode može se reciklirati i spada u organski otpad.

Zanimljivo je da od otpada koji im ostaje u prodajnim mjestima kroz proces biorafiniranja proizvode jantarnu kiselinu, koja je vodeći materijal za pretvaranje biomase u materijale visoke vrijednosti.

### 3. Marketing i odnosi s javnošću

Kroz komuniciranje s potrošačima na raznim platformama društvenih mreža vrši se aktivna komunikacija kao i sama edukacija o njihovim proizvodima, benefitima istih kao i njihova načina pristupanja samom procesu od “zrna do kave”. Dugoročna strategija je angažirati potrošače tako da im pružaju jedinstveno i unikatno iskustvo. Sama ikona, logo Starbucks-a također ostvaruje svoju marketinšku ulogu u vidu pripovjedača i sinonima za njihove proizvode. Najviše dolazi do izražaja proaktivni održivi marketing, što je danas potrošačima od velike važnosti, da znaju kako poduzeće vodi brigu oko problematika onečišćenja i zagađenja okoliša, kako svojim postupanjima i djelovanjima nastoji istupiti u minimaliziranju svojih utjecaja, dobivajući pozitivan publicitet i pozitivnu sliku u očima potrošača. Marketinške aktivnosti i odnosi s javnošću uvelike su doprinijeli pozitivnim feedbackom od strane potrošača, što se odrazilo i na pozitivne povratne rezultate poslovanja.

Što se tiče odnosa prema potrošačima kompanija nudi različite načine komunikacije sa svojim kupcima, od internet stranice na kojoj temeljito predstavljaju svoju kompaniju, njihove vrijednosti, načine poslovanja, proizvode, informacije o samim aktivnostima koje poduzimaju i sl. Kontaktirati ih se može i mailom, izravno u poslovnici te telefonski. Na sve navedene načine kompanija je spremna na komunikaciju te prikupljanje pozitivnih i negativnih povratnih informacija kako o proizvodima tako i o samom načinu poslovanja.

### 4. Modernizacija

Cjelokupno poduzeće doživilo je reorganizaciju i modernizaciju načina poslovanja 2009. godine. Primjenjivanjem novih tehnologija potrošačima se pruža samo najbolje, što se kroz njihovu otvorenu komunikaciju; otvoreni dijalog s interesnim skupinama pravodobno ostvaruje.

Digitalna tehnologija omogućuje olakšano upravljanje lancem dobave, aplikacije koje nude iOS i Android korisnicima omogućuju im pravljenje narudžbe, kupnju i pronalazak njihovih poslovnica.

## 5. Istraživanje tržišta i razvoj

Starbucks kontinuirano ulaže u istraživanje tržišta kako bi svojim potrošačima pružio okus kakav upravo oni žele (npr. kava s bijelom čokoladom, kokosom, slanom karamelom i sl.). Zahvaljujući svojim radnicima, koji su angažirani, entuzijastični, predani poslu isti pridonose razvoju organizacije. Oni su najčešće glavni resurs inovativnosti kompanije, osmišljavaju nove projekt, proizvode, usluge i načine pristupanju klijentima.

### **5.7. Kako Starbucks upravlja svojim operacijama**

#### 1. Inovativno upravljanje lancem dobave

Fokusiranjem na dobavu, tok i kontrolu istoga, Starbucks integrirano upravlja lancem. Cjelokupna organizacija lanca dobave je usklađena i povezana te se omogućuju stvaranje najidealnijeg sustava koji djelotvorno i učinkovito koristi resurse kroz pojednostavljenje samih procesa. Cijeli postupak je pomno planiran, kroz suradnju i razmjenu podataka i informacija, a integracijom i upravljanjem protoka osiguravaju pravovremeni odgovor na potrebe svojih potrošača. Svi ulazni materijali i dijelovi su sinkronizirani, kako u proizvodnji tako i u distribuciji.

Odgovornost i uloge jasno su izražene, zahvaljujući pojednostavljenjem procesa osigurana je agilnost i brži odaziv. Kroz dostupnost informacija suradnja je olakšana te se samim time izgradilo obostrano povjerenje i usklađenje ciljeva. Automatiziranim procesima informacijskih sustava i brzim reagiranjima osiguravaju odgovor na nastale tržišne i okolišne potrebe, te potrebe potrošača. Smanjenje troškova i zaliha osigurano je upravljanjem odnosima s dobavljačima. Time se cijeli proces odvija na brži način a ujedno na većoj i poboljšanoj razini usluge, što za krajnji rezultat ima veće zadovoljstvo krajnjeg kupca.

## 2. Kontinuirano praćenje sirovina

Kvalitetu svoje kave postižu kontinuiranim praćenjem sirovina. Čak i onda kad sirovina stigne do njih od već provjerenog dobavljača gleda se zrno po zrno kave te se provjerava moguća prisutnost defekata u tim zrnima. Takva zrna uvelike utječu na kvalitetu kave i okus kave u šalice. Nakon toga provode se različite fizikalno-kemijske analize kojima se testira vlaga u uzorku sirove kave, granulacija...

## 3. Strategija malo dobavljača

S ciljem što veće kvalitete, uspješnijeg te učinkovitijeg poslovanja, uzevši u obzir njihovu primarnu djelatnost, lokaciju, veličinu i ostalo, koriste se strategijom malo dobavljača u lancu dobave. Svoju pažnju Starbucks usmjerio je određenom broju dobavljača s kojima imaju uspostavljen dugoročan odnos. Navedeno je rezultiralo značajnijoj tehnološkoj stručnosti, lojalnosti, nižim troškovima proizvodnje i transakcije. Sve navedeno zauzvrat stvara vrijednost i to obostranu, a kad se uzme u obzir da često se upravo kroz ovu strategiju dobavljače potiče na inovativnost u raznim aspektima, takvi odnosi znaju se proširiti na cijeli životni ciklus proizvoda. Strategijom malo dobavljača Starbucks je osigurao razumijevanje vizije, misije, strategija dobave i ciljeva od strane dobavljača.

## 5.8. Financijski rezultati

### Tablica 3. Konsolidirani rezultati poslovanja (u milijunima \$):

U nastavku prikazujemo konsolidirane rezultate poslovanja za 2021. i 2022. Godinu:<sup>8</sup>

	2022	2021
<b>Ukupna imovina</b>	27,978.4	31,392.6
<b>Ukupne obveze</b>	36,677.1	36,707.1
<b>Ukupno neto dobit</b>	32,250.3	29,060.6
<b>Ukupni poslovni prihodi</b>	4,617.8	4,872.1

<sup>8</sup> Izvor: izrada autora prema Starbucks (2023.) Annual reports

## 5.9. Analiza situacije Starbucks-a u 2023. godini

„Starbucks Stories & News“ navodi kako od fiskalne 2023. do fiskalne 2025. Starbucks očekuje da će usporedivi rast prodaje u trgovinama biti u rasponu od 7% do 9% godišnje, i globalno i u SAD-u, u odnosu na prethodni raspon od 4% do 5%. U Kini, Starbucks očekuje izvanredno velike usporedive rezultate prodaje u trgovinama u fiskalnoj 2023. i fiskalnoj 2024. godini, dok tržište prolazi kroz ozbiljan utjecaj karantina povezanih s COVID-om, s normalizacijom rasta u novom rasponu od 4% do 6% u fiskalnoj 2025. godini, povećanje od prethodni raspon od 2% do 4%, odražavajući povećanu digitalnu sposobnost i povjerenje u goleme prilike koje su pred nama na ovom ključnom rastućem tržištu.

Očekuje se da će globalni portfelj trgovina tvrtke rasti za otprilike 7% godišnje na neto osnovi od fiskalne 2023. do fiskalne 2025. godine, u odnosu na prethodnu procjenu od približno 6%. Ovo povećanje uglavnom je potaknuto ubrzanim rastom u portfelju u SAD-u jer se očekuje da će namjenski formati trgovina u kombinaciji s planom Reinvention ostvariti neto rast novih trgovina od 3% do 4% godišnje, u usporedbi s približno 3% kako je ranije procijenjeno. Starbucks također očekuje nastavak snažnog razvoja trgovina u Kini, s neto rastom jedinica od približno 13% godišnje.

Globalno, Starbucks očekuje da će se približiti broju od 45.000 trgovina do kraja 2025., a na dobrom je putu da dosegne približno 55.000 trgovina do 2030., kako je predviđeno na Danu investitora 2020.

Starbucks sada očekuje rast globalnog prihoda u rasponu od 10% do 12% godišnje od fiskalne 2023. do fiskalne 2025. To predstavlja poboljšanje u odnosu na prethodni raspon tvrtke od 8% do 10%, potaknuto prioritetnim ulaganjima koja povećavaju angažman partnera i učinkovitost trgovine, vodeći digitalni programi u industriji, angažirana i rastuća baza članstva Starbucks® Rewards, inovacije proizvoda koje mijenjaju pravila igre i globalni otisak koji se brzo širi. Tvrtka očekuje solidno povećanje marže u fiskalnoj 2023. s postupno većim povećanjem u fiskalnoj 2024. i fiskalnoj 2025. godini.



Očekuje se da će rast dobiti po dionici po nestandardnom knjiženju biti u rasponu od 15% do 20% godišnje do fiskalne 2025. godine, što predstavlja poboljšanje u odnosu na prethodni raspon od 10% do 12%.

Starbucks planira nastaviti sa svojim programom otkupa dionica ponovno uspostavljajući zdrav povrat dioničarskog kapitala, donoseći godišnju dobit po dionici od približno 1%, neto inkrementalne kamate, počevši od fiskalne godine 2024. Između dividendi i otkupa dionica, kompanija očekuje povrat od približno 20 USD milijardi kuna svojim dioničarima u sljedeće tri godine.

## ZAKLJUČAK

U sklopu izrade Diplomskog rada, definiran je pojam lanca dobave i sve što se veže uz njega. Proučavanjem literature opisani su važni elementi i čimbenici te načini učinkovitog i uspješnog upravljanja lancem dobave.

Kroz istraženo, prikazujemo kako je upravljanje lancem dobave određena metoda pomoću koje se osigurava djelovanje koordinacije, implementacije i praćenja operacija lanca, ne bi li se osiguralo učinkovito ispunjavanje zahtjeva potrošača. Kretanje i skladištenje sirovina, zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda od mjesta podrijetla do mjesta potrošnje obuhvaćeni su upravljanjem lancem dobave.

Učinkoviti lanac dobave poduzeću pomaže uštedjeti na troškovima, poboljšati konkurentnost i ukupno iskustvo krajnjeg kupca povećavajući njegovo zadovoljstvo. Ako je isti neučinkovit, iscrpit će resurse, pa je bitno pažljivo planirati isti i upravljati njime, fokusirati se na integriranje, pronaći idealne strategije dobave i izabrati odgovarajuće modele lanca dobave kao i primijeniti pravu vrstu, pratiti utjecaje na lanac dobave, a sve s ciljem stvaranja učinkovitosti i uspješnosti.

Zahvaljujući inovativnim upravljanjem lanca dobave, Starbucks je kroz godine osigurao vodeću pozicioniranost kompanije, globalno poznatog i najutjecajnijeg brenda, koji posluje na čak 83 tržišta. Primarna djelatnost je prodaja visokokvalitetnih napitaka i peciva. Upravljaajući svojim operacijama osiguravaju poboljšanje kvalitete proizvoda što poboljšava krajnju izvedbu za potrošača. U svom poslovanju vode se načelima održivosti, posebno se fokusirajući na zeleni opskrbeni lanac dobave, koji se danas gleda kao uzor mnogim poduzećima koje teže takvoj razini uspjeha.

Kava je ta koja je najvažniji izvor, a kvalitetu svoje kave postižu kontinuiranim praćenjem sirovina. Ista se dobavlja od lokalnih farmi diljem svijeta. Upravljanje odnosa s dobavljačima ključna je stavka uspješnosti lanca dobave. Proizvodnja i distribucija na visokoj su razini, sa šest centralnih skladišnih objekata.

Pristizanjem robe u skladište, ista se peče, pakira i putuje u distribucijski centar Starbucks-a, te potom putuje u velika, regionalna i mala skladišta gdje se vrši daljnja isporuka u maloprodajne trgovine. Na tjednoj bazi obrađuje se preko 70 tisuća globalnih isporuka a prodaja proizvoda odvija se isključivo u vlastitim ili licenciranim prodavaonicama.

Optimiziranjem zaliha, korištenjem automatiziranih sustava, fleksibilnost, integracija, fokus na kupca, mjerenje učinka uspostavljanjem kvalitetnih odnosa s dobavljačima i upravljanje korisničkom službom, transparentnom razmjenom informacija i zajedničkim planiranjem s dobavljačima, koordinacijom tijeka rada i usvajanjem novih modela i tehnologija kao i stvaranje i implementiranje inovativnosti, osigurat će kvalitetan lanac dobave koji će osigurati svoju konkurentnost na tržištu.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

- 1) Barković, D. (2011) *Uvod u operacijski management*, II.dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- 2) Crandal, R. E. et.al. (2015) *Principles of Supply Chain Management*, CRC Press, London, dostupno na [Principles of Supply Chain Management, Second Edition \(trainingtancang.com\)](http://trainingtancang.com)
- 3) Dujanić, M. (2006) *Osnove menadžmenta*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
- 4) Heizer, J. et.al. (2017) *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*, Pearson, USA, dostupno na [\[Jay\\_Heizer,\\_Barry\\_Render,\\_Chuck\\_Munson\]\\_Operation\(BookZZ.org\).pdf](http://Jay_Heizer,_Barry_Render,_Chuck_Munson_Operation(BookZZ.org).pdf) - [Google Drive](https://drive.google.com/)
- 5) Hugos, M. (2011) *Essentials of Supply Chain Management: Third Edition*, John Wiley & Sons, Inc., Canada ([ESSENTIALS of Supply Chain Management \(akij.net\)](http://ESSENTIALS_of_Supply_Chain_Management(akij.net)))
- 6) Kadlec, Ž. (2013) *Strateški menadžment vs. strateško planiranje*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica
- 7) Knego, N. et.al. (2013) *Perspektive trgovine 2013.: Odnosi u lancima opskrbe*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, dostupno na [Trade Perspectives 2013.pdf \(unizg.hr\)](http://Trade_Perspectives_2013.pdf(unizg.hr))
- 8) Li, P. (2011) *Supply Chain Management*, InTech, Rijeka ([Supply Chain Management.indd \(uniri.hr\)](http://Supply_Chain_Management.indd(uniri.hr)))
- 9) Lu, D. (2011) *Fundamentals od Supply Chain Managment*, Bookboon, dostupno na [Fundamentals of Supply Chain Management \(uopeople.edu\)](http://Fundamentals_of_Supply_Chain_Management(uopeople.edu))
- 10) Luetić, A. (2017) *Business Inteligenca i upravljanje opskrbnim lancem*, Despot Infinitus, Zagreb
- 11) Malik, F. (2009) *Upravljati, stvoriti, živjeti: učinkovit menadžment za novo vrijeme*, Mozaik knjiga, Zagreb
- 12) Monczka, R.M. et.al. (2009) *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning, USA, dostupno na [Purchasing and Supply Chain Management, 4th ed \(mim.ac.mw\)](http://Purchasing_and_Supply_Chain_Management,4th_ed(mim.ac.mw))
- 13) Prester, J. (2014) *Operacijski menadžment u uslugama*, Sinergija, Zagreb

- 14) Russel, R. S., Taylor III, B.W. (2011) *Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain*, John Wiley and Sons, USA, dostupno na [Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain, 7e \(free.fr\)](#)
- 15) Stadler, H., Kigler, C. (2005) *Supply Chain Management and Advanced Planning*, Third Edition, Springer Berlin, Germany, dostupno na <https://mynotesonsystemicthinking.files.wordpress.com/2011/02/scm-and-adv-planning.pdf>
- 16) Škrtić, M. (2011) *Operativni menadžment*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac
- 17) Slack, N. et. al. (2011) *Essentials of Operations Management*, Pearson Education Ltd., UK, dostupno na [https://colbournecollege.weebly.com/uploads/2/3/7/9/23793496/operations\\_management\\_by\\_slack\\_nigel\\_7th.pdf](https://colbournecollege.weebly.com/uploads/2/3/7/9/23793496/operations_management_by_slack_nigel_7th.pdf)
- 18) Stewenson, W. J. (2015) *Operations Management*, McGraw-Hill Education, USA, dostupno na [William J Stevenson-Operations Management-McGraw-Hill Education \(2014\) \(1\).pdf - Google Drive](#)

#### Članci i istraživački radovi:

- 19) Craighead, C. et.al. (2007) *The Severity of Supply Chain Disruptions: Design Characteristics and Mitigation Capabilities*, Decision Sciences, Vol. 38, No. 1, dostupno na <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5915.2007.00151.x> (pristupljeno 1.8.2022.)
- 20) Ibrahim, I. (2019) *CH9 Supply Chain Management*, Universiti Teknologi MARA, dostupno na [https://www.researchgate.net/publication/331641158\\_CH9\\_Supply\\_Chain\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/331641158_CH9_Supply_Chain_Management) (pristupljeno 8.8.2022.)
- 21) Kadlec, Ž., Udovčić, A. (2013) *Analiza rizika upravljanja poduzećem*, Praktični menadžment, dostupno na <https://www.bib.irb.hr/960553> (pristupljeno 12.8.2022.)
- 22) Kalchschmidt, M. (2020) *The Geography of Suppliers and Retailers*, Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 26, No. 4, dostupno na <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1478409220300790> (pristupljeno 30.7.2022.)
- 23) Knego, N. et.al. (2014) *Perspektive trgovine: ljudi, tehnologija, znanje*, Zbornik međunarodne znanstvene konferencije, Zagreb [TRADE PERSPECTIVES 2014.pdf \(unizg.hr\)](#) (pristupljeno 19.7.2022.)

- 24) Kolaković, M. (2008) *Poduzetničko strateško planiranje*, RRIIF, Vol 4, dostupno na <https://www.bib.irb.hr/354897> (pristupljeno 28.7.2022.)
- 25) Mentzer, T. J. et.al. (2001) *Defining Supply Chain Management*, Journal of Business Logistics, Vol.22, No. 2, dostupno na: <H34140.ARTICLE01@fundacionicbc.edu.ar> (pristupljeno 25.7.2022.)
- 26) Modarress, B. et.al. (2000) *Controlled Production Planning for Just-in-Time Short-Run Suppliers*, International Journal of Production Research, Vol.38, No. 5, dostupno na
- 27) Renko, S., Popović, D. (2013) *The Importance of Information Exchange in the Supply Chain Management*, Zbornik međunarodne znanstvene konferencije, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 17-26, dostupno na <Trade Perspectives 2013.pdf@unizg.hr> (pristupljeno 30.7.2022.)
- 28) Stadler, H., Kilger, C.(2005) *Supply Chain Management and Advanced Planning*, Springer Berlin, Germany, <scm-and-adv-planning20190907-38397-eh1j9-with-cover-page-v2.pdf@dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net>

#### **Ostalo:**

- 29) Avetta (2022) *What Are the Four Types of Supply Chains*, dostupno na <What Are the Four Types of Supply Chains? | Avetta> (pristupljeno 20.7.2022.)
- 30) Bartoloti, S. (n/d) *Upravljanje zalihama*, PPT prezentacija, dostupno na <https://www.scribd.com/presentation/132425369/upravljanje-zalihama> (pristupljeno 24.7.2022.)
- 31) Blašković, D. (2018) *Operacijski menadžment na primjeru poduzeća za proizvodnju proizvoda od plastike*, Specijalistički diplomski stručni rad, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, dostupno na <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vuka%3A1105> (pristupljeno 7.7.2022.)
- 32) Boutchard, J. (2021) *How to Improve Supply Chain Strategy- The 6 Best Models*, Cascade, dostupno na <https://www.cascade.app/blog/improve-supply-chain-strategy-6-best-models> (pristupljeno 24.7.2022.)

- 33) Bolumole, Y. A. et.al. (2003) *The Customer Service Management Process*, The International Journal of Logistics Management, dostupno na <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09574090310806576/full/html#:~:text=Customer%20service%20management%20is%20the,the%20customer%20relationship%20management%20process>. (pristupljeno 3.8.2022.)
- 34) Dinamic Inventory (2019) *A Look Inside Starbucks' Seamless Supply Chain*, dostupno na [A Look Inside Starbucks' Coffee Supply Chain | Dynamic Inventory](#) (pristupljeno 20.7.2022.)
- 35) IRN Post, *VRIO Starbucks Analysis 2022*, dostupno na <https://irnpost.com/vrio-starbucks-analysis-2022/> (pristupljeno 17.04.2023.)
- 36) JSI (2019) *The Supply Chain Manager's handbook a practical guide to the management of health commodities, USA*, dostupno na [JSI LogisticHandbook 2019 combined.pdf](#) (pristupljeno 2.7.2022.)
- 37) Koppelman, L. (2022) *Guide to warehouse inventory replenishment*, dostupno na <https://6river.com/guide-to-warehouse-inventory-replenishment/#Definition> (pristupljeno 28.7.2022.)
- 38) Logistic Bureau (2019) *7 Mini Case Studies: Successful Supply Chain Cost Reduction and Management*, dostupno na [Success with Supply Chain Cost Reduction: 7 Mini Case Studies \(logisticsbureau.com\)](#) (pristupljeno 1.7.2022.)
- 39) Marketing with Saif, *Starbucks Supply Chain*, dostupno na [Starbucks : Supply Chain – Marketing With Saif](#) (pristupljeno 8.7.2022.)
- 40) McKinsey&Company, *How COVID-19 is reshaping supply chains* (2021) <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-supply-chains> (pristupljeno 20.04.2023.)
- 41) SCM Globe (n/d) *Download and Share Supply Chain Models*, dostupno na [Download and Share Supply Chain Models | SCM Globe](#) (pristupljeno 20.7.2022.)
- 42) Starbucks (2022), dostupno na [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com) (pristupljeno 20.7.2022.)
- 43) Starbucks (2023) *Annual reports*, dostupno na [0000829224-22-000058 \(q4cdn.com\)](https://0000829224-22-000058.q4cdn.com) (pristupljeno 27.1.2023.)
- 44) Starbucks stories (2023), dostupno na <https://stories.starbucks.com/> (pristupljeno 01.04.2023.)
- 45) Supply Chain Minded (2022), *Supply Chain Management Case Study: the Executive's Guide*, dostupno na [Supply Chain Management Case Study: the Executive's Guide | SUPPLY CHAIN MINDED](#) (pristupljeno 11.7.2022.)

- 46) Swan, D. et.al. (2012) *Six steps to successful supply chain collaboration*, CSCMP Supply Chain, dostupno na [Six steps to successful supply chain collaboration | June 21, 2012 | CSCMP's Supply Chain Quarterly](#) (pristupljeno 7.7.2022.)
- 47) Vector (2021) *Types of Supply Chain Management: 6 Models to Know*, dostupno na <https://www.withvector.com/types-of-supply-chain-management-6-models-to-know/> (pristupljeno 16.7.2022.)