

# LOGISTIČKE STRATEGIJE

---

**Buzov, Ivan**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Visoka škola ARCA / Visoka škola ARCA**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:247:443264>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Academic Repository of Graduate Theses of the University College ARCA](#)



image not found or type unknown

**VISOKA ŠKOLA ARCA**

**ZAVRŠNI RAD**

**LOGISTIČKE STRATEGIJE**

**IVAN BUZOV**

Split, studeni 2022.

**VISOKA ŠKOLA ARCA**

**LOGISTIČKE STRATEGIJE**

**ZAVRŠNI RAD**

Kolegij: Logistika

Mentor: mr.sc. Ivan Brković

Ime i prezime studenta: Ivan Buzov

JMBAG: 25-13

Split, studeni 2022.

## **IZJAVA**

Izjava o akademskoj čestitosti,

Ja, Ivan Buzov, ovime izjavljujem da je moj rad pod naslovom LOGISTIČKE STRATEGIJE rezultat mojeg vlastitog rada, te se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio moga rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovog rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, ili obrazovnoj ustanovi.

Potpis

---

Ivan Buzov

## SAŽETAK

Glavni problem istraživanja te ujedno i tema ovog završnog rada jesu logističke strategije na primjeru iz prakse. U ovom radu za primjer je uzeto poduzeće Coca-Cola te se na temelju navedenog poduzeća proučava problematika logistike i njezinih strategija.

Logistika se smatra znanosti koja se bavi upravljanjem te povezuje nabavna tržišta s proizvodnim te naposljetku s potrošačkim. Njezini glavni elementi su *ljudi, predmeti i informacije*. Logistička strategija definirana je kao vještina upravljanja te kontrola aktivnosti koje se odnose na ostvarivanje logističkih ciljeva poduzeća. Nadalje, bitno je spomenuti kako se poslovna logistika veže uz proces nabave, proizvodnje te distribucije. Može se reći kako se oni preklapaju te predstavljaju lanac između poduzeća i krajnjeg korisnika usluge ili proizvoda. Na navedenom primjeru prikazane su strategije koje poduzeće koristi kao i informacije o funkcioniranju nabave, proizvodnje, skladišta te prodaje. Svi podaci o poslovnim strategijama spomenutog poduzeća preuzeti su sa internetskih stranica.

### **Ključne riječi:**

***Logistika, logistička strategija, poslovna strategija***

### **SUMMARY:**

The main problem of the research and also the topic of this final paper are logistics strategies as an example from practice. In this paper, the Coca-Cola company is taken as an example, and the issue of logistics and its strategies is studied on the basis of this company.

Logistics is considered as science that deals with management and connects purchasing markets with production and finally with consumer markets. Its main elements are people, objects and information. Logistics strategy is defined as the skill of management and control of activities related to the achievement of the company's logistics goals. Furthermore, it's important to mention how business logistics is linked to the process of procurement, production and distribution. It can be said that they overlap and represent a chain between the company and the user of the service or product.

The above example shows the strategies used by the company as well as information on the functioning of procurement, production, storage and sales. All data on the business strategies of the mentioned company were taken from the internet pages.

**Keywords:**

*Logistics, logistics strategy, business strategy*

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.2. Svrha i cilj rada .....	1
1.3. Struktura rada .....	1
2. TEORIJSKE ZNAČAJKE STRATEGIJE.....	2
2.1. Definiranje strategije .....	2
2.2. Povijest strategije .....	2
2.3. Strategija poduzeća .....	3
2.4. Ciljevi, stupnjevi i klasifikacija strategije .....	3
3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA.....	5
4. LOGISTIKA .....	7
4.1. Značenje, obilježja i uloga logistike.....	7
4.2. Značenje poslovne logistike .....	8
4.3. Logistički sustav.....	9
4.3.1. Funkcijski logistički podsustavi .....	10
4.4. Elementi logistike.....	11
4.5. Ciljevi logistike .....	12
4.6. Poslovne funkcije logistike .....	12
4.6.1. Logistika nabave.....	13
4.6.2. Logistika distribucije .....	14
4.6.3. Logistika proizvodnje .....	14
4.7. Karakteristike i vrste logističkih usluga.....	15
5. LOGISTIČKE STRATEGIJE I LOGISTIČKI PROCES TVRTKE COCA-COLA.....	17
5.1. Poslovna logistika – logistika poduzeća, logistički proces .....	18

5.2. Logistički proces poduzeća Coca Cola .....	18
5.2.1. Nabava .....	18
5.2.2. Proizvodnja .....	20
5.2.3. Skladištenje.....	21
5.2.4. Prodaja.....	23
ZAKLJUČAK.....	25
LITERATURA .....	26
POPIS SLIKA.....	27



# 1. UVOD

Tema ovoga završnoga rada jest prikaz logističkih strategija poduzeća. Prvenstveno je važno naglasiti kako svako poduzeće ima isti cilj, a to je opstanak. Kako bi poduzeća opstala, ona koriste razne strategije. Primjerice, poduzeća najčešće biraju između povećanja prihoda te rasti ili smanjenju svojih troškova što dovodi do profitabilnosti. Povezanost strategije i logistike biti će pojašnjena u nastavku rada.

Ono što je naposljetku bitno spomenuti jest da svako poduzeće koje pruža logističke usluge teži ka tome da zadovolji potrebe krajnjeg korisnika tj. kupca, ali i da se “izbori” s konkurencijom. Kako bi to postigli koriste se raznim metodama i načinima koji će se također spomenuti u ovom završnom radu.

## 1.2. Svrha i cilj rada

Svrha završnog rada jest detaljno prikazati i analizirati logističke strategije, kako one funkcioniraju te ih objasniti na primjeru uspješnoga poduzeća u proizvodnji gaziranih pića, Coca Cola. Za izradu rada koristit će se dostupna stručna domaća i strana literatura, dok će se podaci o poslovnom slučaju prikupiti sa službenih internetskih stranica promatranih poduzeća

## 1.3. Struktura rada

Ovaj završni rad ima pet poglavlja. Prvo poglavlje se odnosi na uvod koji je uvertira u sam rad. Drugo poglavlje odnosi se na teorijski pregled značenja pojma strategije i njene klasifikacije. Treće će poglavlje predstaviti osnovne teoretske značajke vezane uz organizacijsku strukturu pojedine tvrtke ili poduzeća. Četvrto poglavlje definira logistiku, njezine čimbenike, komponente, ciljeve s posebnim naglaskom na značenje poslovne logistike u suvremenom poslovanju. Peto poglavlje odnosi se na prikaz logističkih strategija u funkcioniranju i poslovanju tvrtke Coca Cola. Naposljetku zaključak na temu i popis odgovarajućih izvora korištenih pri izradi ovoga rada.

## 2. TEORIJSKE ZNAČAJKE STRATEGIJE

U ovome će se poglavlju teoretski predstaviti međuodnos logističke organizacijske strukture i strategije kako bi se uočila važnost suodnosa dobre organizacijske strukture, informacijskog sustava, potpore menadžmenta te korištenje ljudskoga resursa za uspješno kreiranje učinkovite logističke strategije.

### 2.1. Definiranje strategije

Pojam “strategija” potječe od starogrčke riječi te se u svome izvornome značenju odnosila na “vođenje vojske; vrhovno zapovjedništvo.” Dakle, riječ je bila u uporabi za svaku vještinu i znanje te potencijalno ili stvarno vođenje oružane sile. Razvojem civilizacije, odnosno globalizacijskim procesima uslijedilo je proširivanje njezina značenja te klasifikacija na kopnenu, pomorsku i zračnu strategiju. Uslijedile su je nuklearne, lokalne, strategije ograničenog rata i slično. Strategija vezana uz vojno djelovanje naziva se “vojna strategija” te su je brojni autori odvojili od one koju nazivaju “opća, globalna, velika, nacionalna” čija je povezanost određena uz državno vodstvo u određivanju i realizaciji težišnih ciljeva na važnim državnim područjima poput gospodarskih, ekonomskih, tehnoloških i slično. Ubrzo se pojam iz vojnoga i državnog poimanja proširio u niz ostalih društvenih područja te se poistovjetio s dugoročnim planiranjem i djelovanjem radi postizanja željenih ciljeva, stoga se u tom smislu razlikuju ekonomske, političke, tržišne, financijske strategije.<sup>1</sup>

### 2.2. Povijest strategije

Začeci strategijskoga promišljanja potječu još iz djela antičkih i kineskih pisaca, a u srednjem vijeku nastajala su djela koja su odvajala vojne i političke strategije. Cjelovitije istraživanje strategije započinje u 19. stoljeću djelima „O ratu“, K. Von Clausewitza i „Pregled ratne vještine“, A. H. Jominia. Prijelazom u 20. stoljeće poimanju strategije doprinose industrijski procesi i

---

<sup>1</sup> Leksikografski zavod Miroslava Krlež: Hrvatska enciklopedija. [strategija | Hrvatska enciklopedija](#)

svjetski ratovi. Nakon Drugoga svjetskog rata zapadne su zemlje strategiji prilazili multidisciplinarno te se ona kao takva počela istraživati na brojnim javnim sveučilištima i institucijama. Po istraživačkim uspjesima na ovome su se području istakle institucije i autori koji uglavnom dolaze iz SAD-a, Francuske i Velike Britanije. Raspadom SSSR-a i novim geopolitičkim promjenama i u 21. stoljeću ponovno je zaživjelo zanimanje za nove geostrateške teme.<sup>2</sup>

### **2.3. Strategija poduzeća**

Unatoč uporabi ovoga pojma uz širok spektar društvenih, vojnih, povijesnih i političkih procesa, istaknut će se njegova najučestalija veza s omogućavanjem uspješnosti određenih tvrtki ili poduzeća. Tridesetih godina prošloga stoljeća započinje strategijski pristup u kreiranju i realizaciji poslovne politike u poduzeću. Konkurentski odnosi među poduzećima objektivno su nametnuli potrebu strategijskog planiranja radi uspješnosti poslovanja. Sukladno s tim, strategija se može definirati kao odgovor samog poduzeća na različite vrijednosti kao što su primjerice profitabilnost, stil, etika, rast, društvena odgovornost i sl.<sup>3</sup> Dakle, strategija predstavlja način na koji poduzeće dolazi do svojih ciljeva uzimajući u obzir sve okolne čimbenike koji mu mogu biti prilika ili prijetnja.

### **2.4. Ciljevi, stupnjevi i klasifikacija strategije**

Ciljevi poduzeća vezani su uz planiranje njegova budućega stanja tj. onoga čemu poduzeće teži. Najčešće ih određuju menadžer u konzultaciji s vanjskim suradnicima te su oni uglavnom ekonomskoga karaktera. Njihovo određenje ovisi o veličini, zrelosti, obliku poduzeća, a i samoj činjenici je li riječ o javnome ili privatnom poslovanju. U srži svoga određenja može se reći kako je osnovni dugoročni cilj svakoga poslovanja maksimizirati stopu profita.

---

<sup>2</sup> Leksikografski zavod Miroslava Krlež: Hrvatska enciklopedija. [strategija](#) | [Hrvatska enciklopedija](#)

<sup>3</sup> Kovačić, M. *Logistička strategija i struktura pomorske tvrtke*. U S. Vilka (ur.), *Pomorski zbornik 39* (2001) 1, (str. 304), Rijeka: Udruga za proučavanje i razvoj pomorstva.

Prema M. Buble razvijena je teza po kojoj se strategija sadrži od tri razine:

- Korporacijska strategija
- Poslovna strategija
- Funkcijska strategija <sup>4</sup>

Korporacijska strategija stavlja naglasak na poduzeće kao cjelinu te njegovo područje poslovanja. Poslovna strategija odnosi se na poslovne jedinice ili strategijske poslovne jedinice unutar poduzeća. Naposljetku, funkcijska strategija usmjerena je na jedno područje unutar poduzeća (npr. marketing, financije, proizvodnja itd.)

Kada je riječ o klasifikaciji strategija, literature ukazuju na mnoge, no u ovome će se radu istaknuti ona koja je vezana uz poslovanje određenoga poduzeća, na primjer pomorskoga. M. Porter formirao je model koji je strukturiran na temelju dvije osnovne veličine. Prva se odnosi na strategijski cilj koji nam govori da li poduzeće želi vladati samo jednim segmentom tržišta ili većim dijelom. Druga se pak odnosi na način ovladavanja tržištem. Kada se ove dvije veličine dovedu u međusobnu vezu dolazi do tri generičke strategije:

- Strategija vođenja troškova
- Strategija diferencijacije
- Strategija fokusiranja. <sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> M. Buble: Management malog poduzeća, Planiranje (str.36.-39.)

<sup>5</sup> M. Buble: Management malog poduzeća; Planiranje (str.48.-49.)

### 3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA

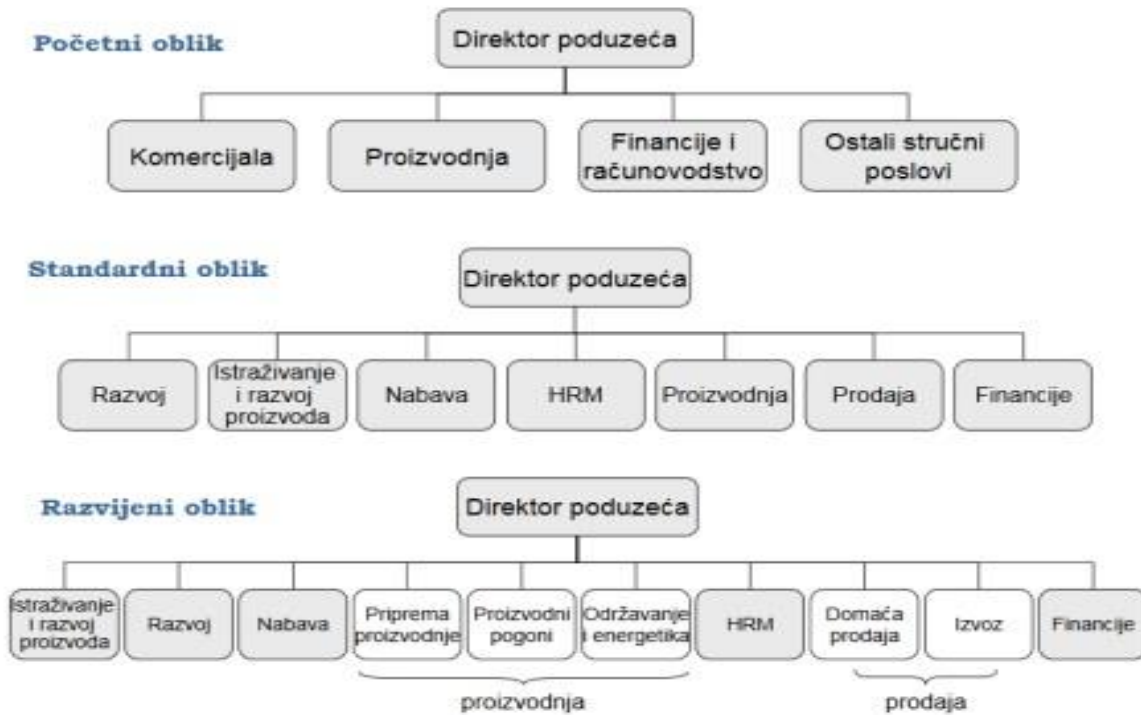
Budući da je prethodno poglavlje ukazalo na vezu strategije kao društvenoga procesa najčešće uz djelovanje određenoga poslovanja, odnosno poduzeća, u ovome će dijelu rada predstaviti osnovne teoretske značajke vezane uz organizacijsku strukturu pojedine tvrtke ili poduzeća.

Pojam organizacije općenito označava svjesno udruživanje ljudi koji imaju isti cilj te uz određena sredstva nastoje izvršiti zadatke i poslove kako bi taj cilj i ostvarili. Osoba koja usmjerava i koordinira zadatke i poslove ljudi unutar poduzeća je menadžer. Osim usmjeravanja i koordiniranja, menadžer također mora biti svjestan mogućih prijetnji i prepreka iz okruženja. Dakle, njegov je zadatak da utvrdi kakvu će strategiju provoditi kako bi poduzeće što uspješnije poslovalo, ali i što bezbolnije se suočavalo s mogućim preprekama.

Nakon definiranja općeg pojma organizacije te osobe čiji je zadatak usmjeriti ljude unutar poduzeća, dolazimo do organizacijske strukture samog poduzeća. Organizacijska struktura poduzeća može se definirati kao skup dijelova poduzeća tj. organizacijskih jedinica i radnih mjesta. Ona se mora konstantno usklađivati kako bi se uz što manju upotrebu resursa postigao maksimalni učinak. Bitno je naglasiti kako su svi dijelovi poduzeća međusobno povezani. Drugim riječima, proces organizacije započinje usklađivanjem ljudi, zadataka, opreme i sl. Kada je taj dio završen uspostavljaju se odnosi između radnih mjesta te se stvaraju organizacijske jedinice.

Prema knjizi M. Buble („Management malog poduzeća“) razlikujemo pet oblika organizacijskih struktura: funkcijska, divizijska, matrična, procesna i mrežna.

Prvi oblik smatra se najstarijim oblikom organizacijske strukture poduzeća te ujedno i najrašireniji oblik. Ono što je karakteristično za ovaj oblik jest da se poslovi grupiraju prema sličnosti. S obzirom da je ovo najrašireniji i najrazvijeniji oblik organizacijske strukture razlikujemo njegov početni, standardni i razvijeni oblik kao što je prikazano u sljedećoj slici.



Slika 1. Vrste funkcijske organizacijske strukture

Izvor: <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A583/datastream/PDF/view>

Drugi oblik jest divizijska organizacijska struktura i ona je specifična po tome što formira jedinice s aspekta objekta (program, proizvod, prodajna linija i sl).

Kao glavne prednosti ovog oblika smatraju se: veće organizacijske jedinice od funkcijskih, brže donošenje odluka i brža prilagodba, mogućnost razvoja menadžera itd. S druge strane, nedostaci ovog oblika mogu biti otežana kontrola s vrha, potreba za većim brojem osoba koje imaju kvalifikaciju glavnog menadžera itd.

Treći oblik jest matrična organizacijska struktura koja spaja funkcijsku i divizijsku organizacijsku strukturu radi eliminacije slabosti te naglašavanja prednosti.

Četvrti oblik jest procesni koji teži ka zadovoljenju potreba kupaca. Posljednji oblik jest mrežni i dijeli se u dva tipa: mrežno zasnovane organizacijske strukture i mrežno zasnovane organizacije.

6

<sup>6</sup> M. Buble: Management malog poduzeća; Organiziranje (str. 69.-87.)

## 4. LOGISTIKA

U ovome će se poglavlju predstaviti značenje pojma logistike kao poslovne funkcije ili znanstvene discipline koja uz određene strategije omogućava funkcioniranje poduzeća.

### 4.1. Značenje, obilježja i uloga logistike

Logistika se različito definira, odnosno kao pojam je višeznačan jer se koristi u raznim područjima. Porijeklo same riječi “logistka” javlja se od grčke riječi *lego* i *logik* što bi označavalo logičko razmišljanje te proračunatost kao i od francuske riječi *loger* što bi se odnosilo na zbrinjavanje gosta te smještaj u stambenu prostoriju.

Pojam logistike počeo se upotrebljavati još u 17. stoljeću. Najprije se logistika koristila u vojnom području te kasnije i u gospodarstvu. Vojna logistika obuhvaćala je opskrbu vojnih postrojbi, njihovo premještanje, naoružanje i sl. U gospodarskom se području logistika odnosi na materijalne tokove tj. fokus se stavlja na ekonomske, tehnološke i socijalne kriterije.

S obzirom da se pojam logistike koristi u više područja, spomenuti ćemo definiciju koja vrijedi za poduzeća.

*„Logistika poduzeća je ukupnost zadataka i mjera koji proizlaze iz ciljeva poduzeća, a odnose se na optimalno osiguravanje materijalnih, informacijskih i vrijednosnih tokova preobrazbenom procesu poduzeća.” (Segetlija, 2008:16)*

Logistika se smatra znanošću koja se bavi upravljanjem te povezuje nabavna tržišta s proizvodnim te naposljetku s potrošačkim. Njezini glavni elementi su *ljudi, predmeti i informacije*.

## 4.2. Značenje poslovne logistike

Konstantne promjene na tržištu, nezadovoljstvo potražnjom i zasićenost dovele su poduzeća do pokušaja unapređenja vlastite prodaje iz čega se razvila potreba za uvođenjem logistike. Njezin je značaj u posljednjih nekoliko desetljeća znatno porastao zbog činjenice da je na taj način moguće uštediti resurse te dovesti do racionalizacije.

Cilj poslovne logistike jest dovesti do optimalnog opskrbljivanja poslovnog sustava te naposljetku i samog korisnika.

Dakle, poslovna logistika se razlikuje od ostalih ekonomskih disciplina budući da nije usmjerena na pojedine segmente sustava, već sagledava cjelokupni gospodarski tijek. Svi zadaci koji proizlaze iz ciljeva poduzeća smatraju se logistikom. Može se reći da logistika rukovodi vremenom, mjestima i količinama u cjelokupnom transformacijskom procesu.



Slika 2. Logistika kao poslovna funkcija

Izvor: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vup:2483/datastream/PDF/view>

Na slici 2 vidljivo je kako logistika djeluje kao poslovna funkcija unutar poduzeća.

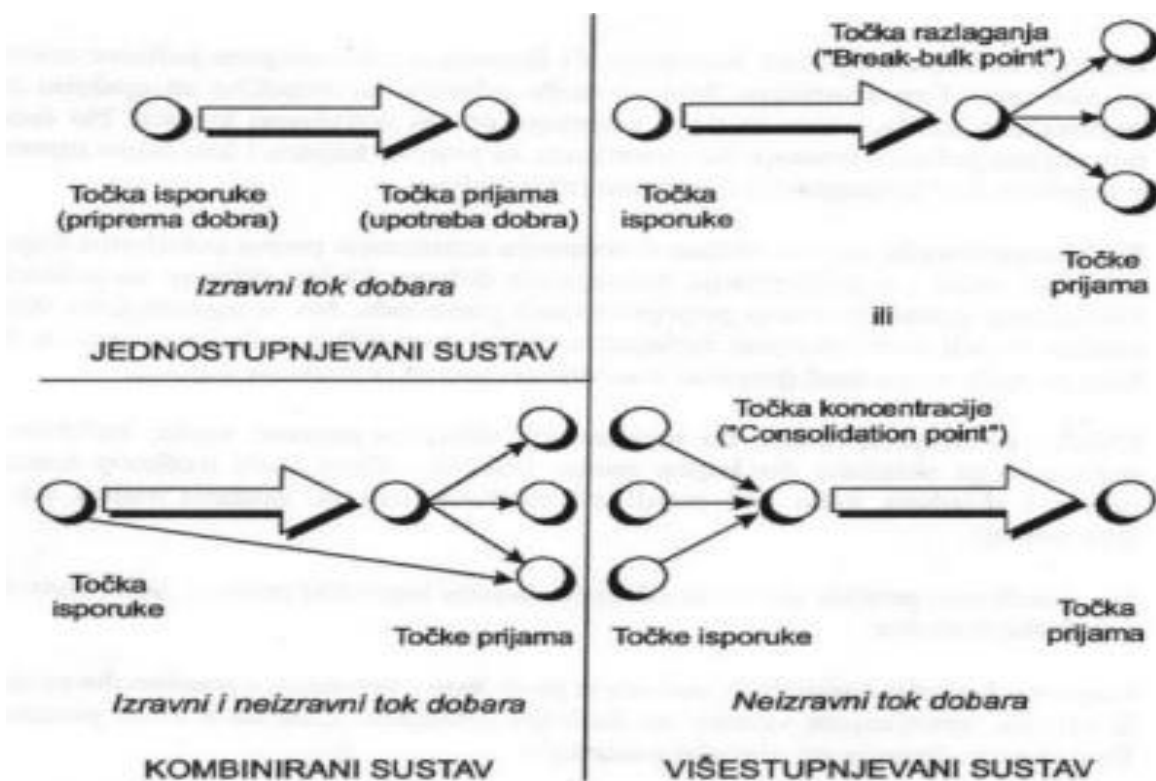


### 4.3. Logistički sustav

Logistički sustav može se definirati kao povezivanje objekata i radnih sredstava radi ostvarenja maksimalnog ekonomskog učinka.

„ Obilježje logističkog sustava je shvaćanje povezanosti procesa kretanja (transporta) s procesima zadržavanja (skladišta). Procesi kretanja i procesi zadržavanja mogu se predstaviti mrežom.“ (Segetlija, 2008;31)

Razlikujemo tri osnovne strukture logističkih sustava koji će biti prikazani na slici 3, a to su:



Slika 3. Strukture logističkih sustava

Izvor: Segetlija, 2008;32

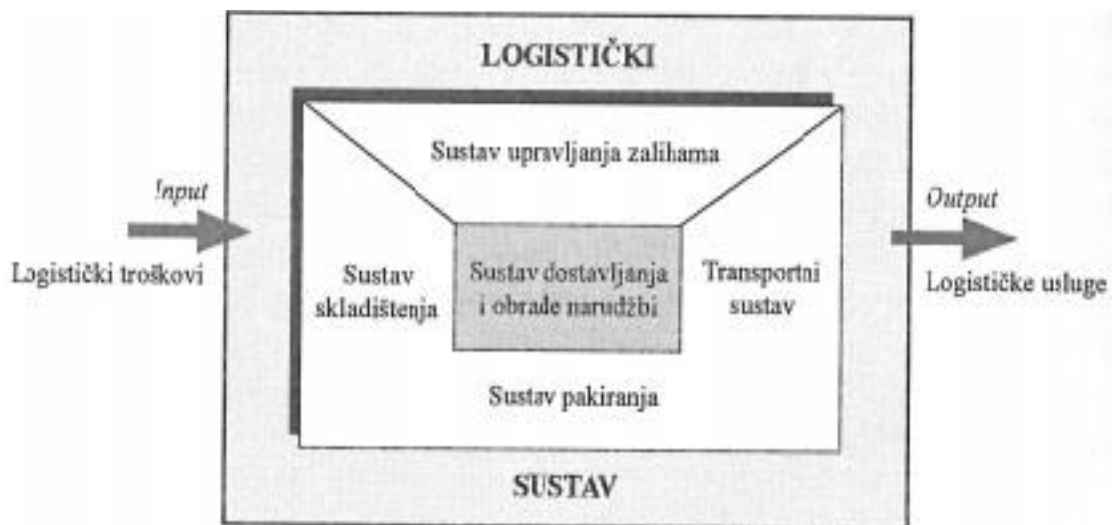
U *jednostupnjevnom logističkom sustavu* radi se o izravnom slijedu dobara od točke isporuke do točke prijama. Kao što je vidljivo na slici, prvo se pripremaju dobra te idu u upotrebu. Nadalje, kod *višestupnjevnanog logističkog sustava* javlja se prekid u jednoj od spomenute dvije

točke radi mogućeg smanjenja ili povećanja količine, ovisno o potrebama primatelja. Naposljetku, istovremenim postojanjem izravnih i neizravnih tokova dobara dolazi do *kombiniranog logističkog sustava*.

Iz prethodno pojašnjene strukture može se zaključiti kako su funkcije logističkih sustava preobrazba proizvoda i olakšavanje samog procesa preobrazbe kao i promjena vrste ili količine proizvoda.

#### 4.3.1. Funkcijski logistički podsustavi

Logističke sustave možemo podijeliti i na nekoliko funkcijskih podsustava koji nam prikazuju sadržaj zadataka prema kojima se logistički proces odvija. To su: držanje zaliha, skladištenje, pakiranje, transport i procesiranje narudžbi.



**Slika 4. Funkcijski logistički podsustav**

Izvor: Segetlija: 2008,35

Na slici 4 inpute predstavljaju logistički troškovi (proizvodni čimbenici kao što su rad, materijal, pogonska sredstva i sl.) koji prolaze kroz faze logističkog procesa te naposljetku dolazi do outputa (logističke usluge tj. dostava proizvoda).

#### 4.4. Elementi logistike

Razvoj pojedinoga poduzeća ponajviše ovisi o tehnološkom razvoju i ljudskom potencijalu. Drugim riječima, menadžment, kreativnost i fleksibilnost su nužni u procesu proizvodnje. Kako bi se to ostvarilo uvodi se logistička koncepcija u sustav upravljanja poduzećem. Najznačajniji logistički čimbenici uspješnosti poslovanja određenog poduzeća kategoriziraju se na unutarnje i vanjske.

Unutarnji logistički čimbenici odnose se na one na koje poduzeće može utjecati i prilagođavati svojim zahtjevima i to su: logistički strateški ciljevi, ljudski potencijali, tehnologija, informacijsko-komunikacijski sustav te organizacijska kultura.<sup>7</sup> Lako je zaključiti na koji način poduzeće utječe na spomenute čimbenike. Dakle, logističke strateške ciljeve postavljaju dugoročno i realno. Nadalje, važnost organizacijske kulture poduzeća je bitna s obzirom da je osnovni kapital poduzeća ljudski potencijal. Osim toga, možemo reći kako se organizacijska kultura prožima kroz sve aktivnosti unutar poduzeća te utječe na formuliranje ciljeva i njihovo ostvarivanje.

S druge strane, poduzeće ne može utjecati na vanjske logističke čimbenike već ih trebaju prilagoditi svojim potrebama. U vanjske čimbenike spadaju gospodarski čimbenici, znanstveno-tehnološki, sociokulturni i institucijski uvjeti okruženja te ostali elementi logistike.<sup>8</sup> Poduzeće smatramo otvorenim sustavom koji svoje veze s gospodarskim okruženjem ostvaruje putem logističkih sustava koji omogućavaju dostupnost proizvoda. S aspekta sociokulturnih uvjeta, oni su usmjereni na zadovoljavanje potreba kupaca. To se ostvaruje ispitivanjem potrošačevih želja, stavova, očekivanja, ali i stupnja obrazovanja, običaja i sl. Institucijski čimbenici primjerice odnose se na političku moć i pravne norme tj. zakonski okviri koji su vezani za cjelokupni životni vijek poduzeća.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Buble, M. *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija – uredništvo, 2005.

<sup>8</sup> Buble, M. *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija – uredništvo, 2005.

<sup>9</sup> Kovačić, M. *Logistička strategija i struktura pomorske tvrtke*. U S. Vilka (ur.), *Pomorski zbornik 39* (2001) 1, (str. 311), Rijeka: Udruga za proučavanje i razvoj pomorstva.

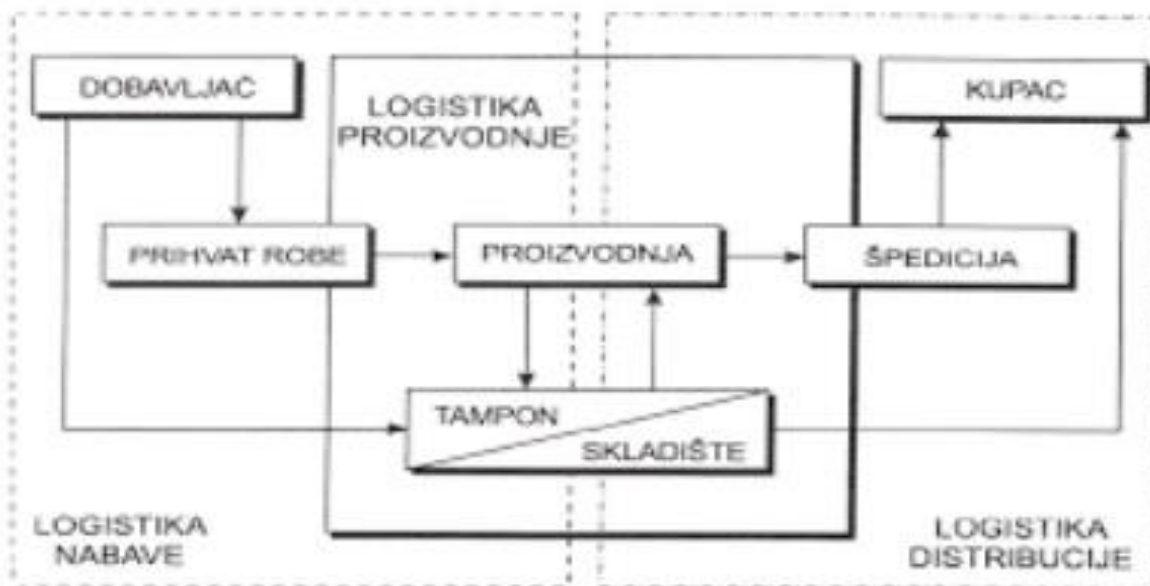
#### 4.5. Ciljevi logistike

Kada je riječ o ciljevima logistike, oni su usmjereni na osiguravanje odgovarajuće kvalitete i količine proizvoda u određeno vrijeme i uz minimalne troškove nabave, proizvodnje, skladištenja, transporta kao i zaprimanja, obrade i prijenosa informacija. Kako bi se logistika uspješno razvijala potrebno je postaviti ispravne ciljeve te težiti njihovom ostvarenju.

Neki od ciljeva odnose se na odgovarajuću unutarnju organizaciju poduzeća kao i njihovo međusobno djelovanje, nabava materijala po nižim cijenama, distribucija po nižim troškovima, suradnja sa špediterima, održavanje dobrih odnosa sa dobavljačima i kupcima itd.

#### 4.6. Poslovne funkcije logistike

Poslovna logistika poduzeća obuhvaća sve aktivnosti s ciljem povećanja efikasnosti poslovnog sustava. Dakle, sagledavaju se postupci u svim procesima koji se tiču informacija i materijala unutar poduzeća. Možemo reći kako se poslovna logistika veže za proces nabave, proizvodnje i distribucije koje se međusobno preklapaju što je prikazano na slici 5.



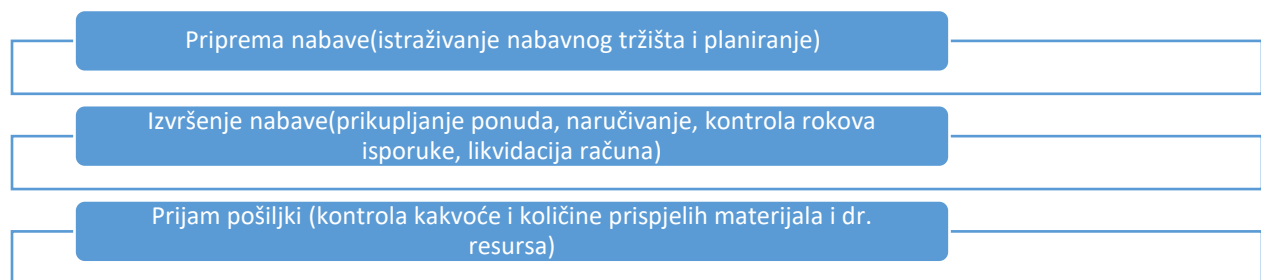
Slika 5. Prikaz preklapanja logistike nabave, logistike proizvodnje i logistike distribucije

Izvor: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vup:2483/datastream/PDF/view>

#### 4.6.1. Logistika nabave

Nabavu možemo definirati kao funkciju koja se brine o potrebnoj opskrbi opremom, materijalima i uslugama koji su potrebni kako bi poduzeće ostvarilo ciljeve, ali i o pravovremenoj dostavi proizvoda ili usluge na odgovarajuće mjesto i uz odgovarajuću cijenu. Može se reći kako je nabava poveznica između distribucije, dobavljača te proizvodnje poduzeća. Ona se bavi koordinacijom svih kretanja materijala i robe od tržišta do proizvodnje ili prodaje.

Vođenje nabave treba se planirati, organizirati i provoditi na temelju načela menadžmenta. Loše vođenje funkcije nabave može dovesti do negativnih učinaka prodaje te naposljetku i loših poslovnih rezultata poduzeća. Bitno je pokušati smanjiti troškove, ali povećati ili zadržati zadovoljstvo klijenata na optimalnoj razini.



**Slika 6. Poslovi nabavne funkcije**

Izvor: Izrada autora prema <http://www.scp.hr/file/Logistika%20r%20TL%C5%A0%202020-01.pdf>

#### *4.6.2. Logistika distribucije*

Logistika distribucije ili fizička distribucija robe jest proces kretanja i čuvanja robe od proizvođača do potrošača. Glavni i osnovni cilj jest poduzimanje svih potrebnih mjera i radnji koji se tiču robe kako bi se ona dostavila kupcu u odgovarajućoj količini, na odgovarajuće mjesto i uz dogovoreni rok isporuke.

Logistika distribucije ima zadaću da izvrši kontrolu i prijem gotovih proizvoda, da ih skladišti, otprema i izvrši transport, ali i ukloni suvišni i oštećeni materijal i otpatke.

Osim toga, logistika distribucije bavi se i određivanjem distribucijskih kanala, odlukom o načinu transporta, lokaciji skladišta i sl.

#### *4.6.3. Logistika proizvodnje*

Logistika proizvodnje dio je mikrologistike te se bavi unutarnjim tokovima materijala do proizvodnog mjesta. Cilj je opskrbiti proizvodno mjesto s kvalitetnim materijalima u potrebnoj količini, u određeno vrijeme i uz što niže troškove.

Logistika proizvodnje obuhvaća:

- Razmatranja: proizvoditi ili kupovati, zajednički sa nabavom,
- Strukturiranje proizvodnje prema logističkim aspektima,
- Planiranje proizvodnje i upravljanje proizvodnjom i
- Uobličavanje fizičkog i informatičkog toka kroz proizvodnju.<sup>10</sup>

Poduzeće treba odlučiti što želi proizvoditi, na koji način, u kojoj količini, ali i gdje i kako nabaviti potreban materijal te gdje i kada ga prodati. Uz sve navedeno, poduzeće treba biti svjesno mogućih rizika te težiti rješenju koje će omogućiti postizanje ravnoteže između razmjerno neograničenih potreba i ograničenih resursa. Dakle, važno je i poznavanje ekonomske teorije, analize te statističkih postupaka.

---

<sup>10</sup> Buntak K., Šuljagić N.; *Ekonomika logistike proizvodnje* (2015.), str. 219.

#### 4.7. Karakteristike i vrste logističkih usluga

Pojam usluge definiran je kao aktivnost ili prednost koju netko nudi nekome drugome, koja je nedodirljiva i njen rezultat nije vlasništvo nad nečim. Postoje četiri glavne karakteristike usluga, a to su: neopipljivost, neodvojivost, raznolikost i kratkotrajnost.<sup>11</sup>

Razlika između roba i usluga jest neopipljivost tj. roba je predmet koji se može dodirivati dok je usluga doživljaj koji se stiče korištenjem robe. Nadalje, neodvojivost se odnosi na činjenicu da se proizvodnja i potrošnja ne mogu odvojiti tj. uslugu ne možemo trošiti i proizvoditi prije nego što je kupimo. Što se tiče promjenjivosti tj. heterogenosti usluge, ona se temelji na ljudskom faktoru. To bi značilo da se uz prisustvo ljudskog faktora, ista usluga može pružiti na različite načine te da kvaliteta usluge može varirati ovisno o tome tko, kada i gdje je pruža. Naposljetku, kratkotrajnost usluge znači da uslugu ne možemo sačuvati ili pohraniti.

Prema modelu Franka W. usluge se mogu isporučiti na dva načina:

- Isporuka u obliku fizičkog proizvoda (integralna logistika)
- Direktna isporuka usluga

Na sljedećoj slici prikazan je logistički model usluga.



Slika 7. Logistički model usluga

<sup>11</sup> Bloomberg J., LeMay S., Hanna B.; Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2006.

Izvor: Bloomberg D., Lemay S., Hanna J.: Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb 2006.

Logističke usluge koje valja spomenuti jesu usluga isporuke i usluga opskrbe koje se odnose na raspoloživost materijalnog dobra.

Usluga isporuke odnosi se na tijek robe do kupca (vrijeme dostave, pouzdanost dostave, svojstvo dostave i fleksibilnost dostave), dok se usluga opskrbe odnosi na tijek materijala od dobavljača do skladišta ili u proizvodni proces.

Postoje tri vrste usluga koje nude logistička poduzeća i to su:

- Glavne funkcije koje obuhvaćaju funkciju dispozicije i otpreme. Njezini nositelji su špediteri, prijevoznici tereta, brokeri itd.
- Funkcije dopunjavanja u koju spadaju pregrupiranje, skladišna funkcija, sakupljajuća funkcija transporta, pakiranja te informiranja. Njezini nositelji su pretovarna društva, špediteri, skladišna poduzeća, poduzeća za pakiranje, banke podataka itd.
- Posebne funkcije u koju spadaju unapređenje prodaje, služba kupaca, osiguranje transporta, kreditiranje i obrada carine. Njezini nositelji su također špediteri, prijevoznici tereta, skladišna poduzeća, carinski agenti i sl. <sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Segetlija Z., str. 385.



## **5. LOGISTIČKE STRATEGIJE I LOGISTIČKI PROCES TVRTKE COCA-COLA**

U današnjem modernom poslovnom okruženju lanac nabave i logistički proces najvažniji su dio poslovanja. To daje uvid u važnost logističkih područja u poslovanju i njihov utjecaj na različite poslovne operacije u poduzeću. Poduzeće koje će biti spomenuto u ovom završnom radu biti će Coca-Cola.

Tvrtka Coca-Cola američka je multinacionalna korporacija sa sjedištem u Atlanti (SAD) te je osnovana 1892. godine. Tvrtka ima interese u proizvodnji, maloprodaji i marketingu koncentrata i sirupa bezalkoholnih i alkoholnih pića. Ono po čemu je najpoznatija jest Coca-Cola, zaslađeni gazirani napitak koji je proširen i poznat na svjetskoj razini. Osim toga, proizvode i ostale gazirane i negazirane napitke (Fanta, Sprite itd.). Smatra se da je ova tvrtka najveći proizvođač i distributer pića na svijetu te ujedno i jedna od najvećih korporacija u SAD-u.

Tvrtka Coca-Cola ima jednu od najvećih distribucijskih mreža. Statistike pokazuju da se oko 2 milijarde Coca-Cola proizvoda dnevno proda diljem svijeta ("Coca-Cola Company Statistics"). Tvrtka je multinacionalna i ima razne partnere za punjenje u različitim zemljama. Njihova distribucijska mreža uključuje brojne neovisne pravne i upravljačke odjele, ali oni rade bez nadzora ili kontrole od strane tvrtke.

Ova korporacija za proizvodnju pića svoje poslovanje vodi globalno putem različitih lokalnih kanala. Kako brend pripada Coca-Coli, tvrtka osmišljava marketinške inicijative za kupce. Međutim, njegovi partneri proizvode finalne proizvode i distribuiraju ih svojim partnerima koji surađuju s trgovinama mješovitom robom i ugostiteljskim tvrtkama. Stoga provode marketinške strategije stvorene u partnerstvu s The Coca-Cola Company. Iako je riječ o multinacionalnoj korporaciji, sve njezine proizvode proizvode lokalne tvrtke. Inače, Coca-Cola pića ne putuju više od nekoliko stotina kilometara kako bi stigla do svojih kupaca.

## **5.1. Poslovna logistika – logistika poduzeća, logistički proces**

Da bi se na adekvatan način upravljalo logističkim procesima, odnosno da bi logistika u okviru određene organizacije u cjelini dobro funkcionirala neophodno je da sve osobe koje su uključene u logističke procese budu adekvatno obučene.

Brojni su faktori koji su utjecali i utječu na razvoj logistike, a s njom i na razvoj logističkih procesa. Na prvom mjestu jest globalizacija i povećanje proizvodne i trgovinske djelatnosti, te ubrzani tehnološki razvoj, kao i povećanje kupovne moći stanovništva, koje se javlja u visoko razvijenim i srednje razvijenim zemljama. A povrh svega, zahvaljujući većini ovih faktora, konkurencija na tržištu je iz dana u dan sve jača, pa jedino adekvatna logistika i upravljanje logističkim procesima na pravilan način može doprinijeti opstanku i poboljšanju kvaliteta poslovanja određene organizacije.

## **5.2. Logistički proces poduzeća Coca Cola**

U nastavku će biti prikazane funkcije nabave, proizvodnje i skladištenja unutar poduzeća Coca-Cola te naposljetku prikaz prodaje poduzeća unutar prethodnih pet godina.

### *5.2.1. Nabava*

U području nabavna logistika postoje materijalni tokovi koji poduzeću osiguravaju materijalna sredstva. Upravljanje materijalnim tokovima u ovoj fazi ima određene specifičnosti, što objašnjava potrebu izdvajanja logistike nabave u zasebnu djelatnost. Odjel MTO je posebno namjenski odjel poduzeća Coca Cola za rješavanje ovih problema. Djelatnost ove službe odvija se na tri razine, budući da služba opskrbe istovremeno rješava tri vrste zadataka:

- Zadaci za interakciju poduzeća s vanjskim okruženjem;
- Zadaci koji osiguravaju ciljeve poduzeća u cjelini;
- Zadaci dodijeljeni ovoj jedinici.

Prije svega, ovaj odjel odgovoran je za rješavanje sljedećih zadataka:

- što kupiti;
- koliko kupiti
- od koga kupiti
- pod kojim uvjetima kupiti.

Nakon rješavanja navedenih poslova, odjel obavlja poslove prateće razine koji uključuju:

- sklapanje sporazuma;
- nadzor nad izvršenjem ugovora;
- organizacija isporuke materijalnih sredstava;
- organizacija skladištenja materijalnih sredstava;

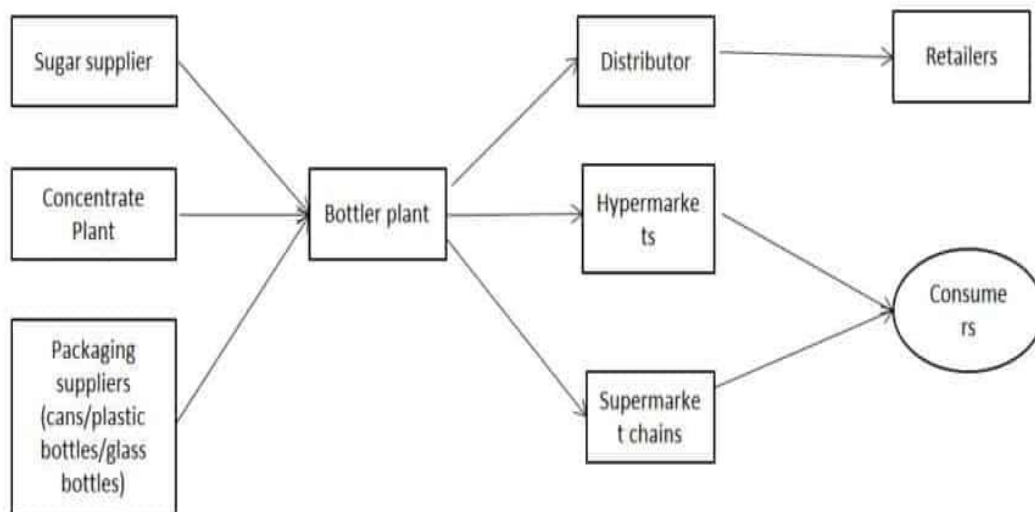
Nabava je drugi naziv za kupnju važnog proizvoda kao što su sirovine i komponente u proizvodnji. To je glavni dio tvrtke jer ovisi o cijeni proizvoda. Ako je tvrtka napravila pogrešnu nabavu tada će trošak proizvoda porasti što nije dobro za poslovanje. Dakle, djelatnost nabave raznih dobara za postizanje cilja tvrtke naziva se nabava. U tvrtki Coca-Cola postoji šest glavnih funkcija u procesu nabave, odnosno stvaranje, financiranje, osoblje, opskrba, konverzija i distribucija.

Prije svega, tu su uvjeti nabave za dobavljače u tvrtki. Pravila i uvjeti narudžbenice uključeni su u svaku narudžbenicu koju izda tvrtka Coca-Cola. Nadalje, svi dokumenti su priloženi uz narudžbenicu. Ako se kupac slaže s kupnjom, a prodavatelj slaže s prodajom određenog proizvoda, tada su uvjeti vezani uz robu i usluge opisani u narudžbenici.

Coca-Cola ima 250 punionica širom svijeta, koji čine sustav tvrtke. Sustav tvrtke stvara vrijednost za svoje kupce i potrošače. Tvrtka Coca-Cola stvara potražnju dok njeni partneri za punjenje zadovoljavaju tu istu potražnju. Nadalje, tvrtka ima globalni doseg s lokalnim fokusom zahvaljujući snazi Coca-Cola sistema. Tvrtka Coca-Cola nabavlja sastojke za piće, stoga su oni ti koji su odgovorni za nabavu sirovina za svoja pića. Dobavljači tvrtke Coca-Cola opskrbljuju tvrtku sastojcima, strojevima, robom i uslugama te ambalažom te moraju slijediti vodeća načela dobavljača "SGPs" tvrtke Coca-Cola. SGP-ovi odražavaju vrijednosti Coca-Cola kompanije. Također, SGP-ovi su dio svih ugovora s dobavljačima.

Tvrtka Coca-Cola proizvodi koncentrate, sirupe i napitke, a zatim ih prodaje svojim partnerima za punjenje. Stoga će njezini partneri punionice koristiti ove koncentrate, sirupe i pića za proizvodnju pića. Štoviše, prioritetni sastojci koje tvrtka Coca-Cola nabavlja su šećer od repe, šećer od šećerne trske, čaj, kava, kukuruzni sirup s visokim sadržajem fruktoze, grožđe, naranče, limun, mango, jabuke, palmino ulje, soja i pulpa.

## Supply Chain Structure



Slika 8. Struktura opskrbnog lanca

**Izvor:** <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fibottling.com%2F7-amazing-things-of-coca-cola-supply-chain-management%2F&psig=AOvVaw2fgoa5OTKnOWxPxffueV97&ust=1667130089387000&source=images&cd=vfe&ved=0CA4QjhxqFwoTCLj8iNethfsCFOAAAAAaAAAAABAI>

### 5.2.2. Proizvodnja

Proizvodni ciklus počinje sa šećerom, voćnim sokovima, aromama i koncentratom ili bazom pića. Gotovi proizvodi će se pakirati u PET ili staklene boce, metalne limenke. Voda koja se koristi u proizvodnom procesu podvrgava se posebnim tretmanima koji osiguravaju mikrobiološku ispravnost i točnu koncentraciju prirodno otopljenih soli, uz poštivanje specifičnih sastavnih i senzorskih karakteristika. Sirup se priprema u posebnim spremnicima otapanjem šećera u tretiranoj vodi, zatim filtriranjem vode da bi se uklonile sve nečistoće. Tek nakon toga, ovaj "jednostavni sirup" se miješa s "koncentratom" ili raznim "osnovnim pripravcima" koji se koriste za razne napitke, te tako postaje "konačni sirup". Termički proces brze pasterizacije osigurava da čak ni najosjetljiviji proizvodi neće promijeniti svoje senzorske karakteristike tijekom roka trajanja.

Obrađena i ohlađena voda miješa se s konačnim sirupom i, za gazirana pića, s ugljičnim dioksidom koji proizvodu daje karakterističnu pjenušavost. Piće je tada spremno za pakiranje: svaki sat deseci tisuća savršeno čistih spremnika se pune, hermetički zatvaraju, označavaju, kodiraju i testiraju u modernim automatskim postrojenjima. Staklene boce stavljaju se u kutije, dok nepovratne staklene boce, PET boce i limenke idu u razna multipakiranja.

### *5.2.3. Skladištenje*

Skladište proizvoda napravljeno je po najpovoljnijim uvjetima prema specifikaciji proizvoda. Postoje neki čimbenici koji se uzimaju u obzir prilikom skladištenja proizvoda, npr. vlažnost, temperatura, kontrolirana atmosfera i izloženost svjetlu. Nadalje, organizacija unutar skladišta dio je logističkog planiranja. Obično se roba koja se često seli ili je uskoro planirana za transport stavlja na prednji dio skladišta. Predmeti manje potražnje spremaju se straga. Kvarljiva roba često se izmjenjuje na način da se najstariji artikli prvi otpremaju. Predmeti koji su često u paketu obično se pohranjuju jedan pored drugog, i tako dalje.

Upravljanje skladišnim prostorom uključuje dizajn skladišta i dizajn procesa koji pomaže u smanjenju kretanja materijala, te integrira aktivnosti skladišta s planiranjem transporta. Za skladišni sustav tvrtka Coca-Cola ima Electric - Monorial sustav koji prati preko 3000 raspoloživih paletnih mjesta. Postoji jak i sustav za rukovanje praznim paletama. Tvrtka raspolaže ukupnim

skladišnim kapacitetom od ukupno 36.000 paleta. Te palete imaju izlazni kapacitet za obradu do 280.000 kutija svaki dan. Skladištenje u Coca-Coli izgrađeno je da bi se lakše povezali s trgovcima u svrhu smanjenja troškova prijevoza.



**Slika 9. Skladištenje u poduzeću Coca-Cola**

Izvor: <https://mecalux.com.cdnwm.com/case-studies/drive-in-storage-racks-store-many-pallets.1.0.jpg>

#### 5.2.4. Prodaja

Radi boljeg razumijevanja ukratko će biti definirani pojmovi neto prihoda i ukupnog prihoda. Naime, neto prihod je prihod poduzeća umanjen za trošak prodane robe, troškove i poreze dok ukupan prihod izračunavamo množenjem prodane količine s cijenom robe.

U nastavku će biti prikazani podaci o ukupnom prihodu, neto prihodu i dinamici promjena tvrtke Coca-Cola u posljednjih pet godina (2017.-2021.) te će ukratko biti pojašnjeni.

Na slici 6 vidljivo je kako je ukupan prihod Coca-Cola tvrtke za 2021. godinu iznosio 10 129 000 000 američkih dolara što je dovelo do povećanja od 17,63% u odnosu na prethodnu godinu. Neto dobit u posljednjem tromjesečju 2021. je iznosila 2 641 000 000 USD.

Ukupan prihod za 2020. godinu iznosio je 8 611 000 000 USD što je dovelo do smanjenja od 5,039% u odnosu na prethodnu godinu. Neto dobit posljednjeg tromjesečja 2020. godine iznosila je 1 456 000 000 USD te je zabilježen pad od 28,697% u odnosu na prethodnu godinu.

Najveći zabilježeni prihod u 2019. godini jest u lipnju te je iznosio 9 997 000 000 USD što je dovelo do povećanja od 11,99% u odnosu na isti mjesec prethodne godine.. Neto dobit u lipnju 2019. godine iznosio je 2 607 000 000 USD što je također dovelo do povećanja od 12,56% u odnosu na isti mjesec prethodne godine. Valja spomenuti i prvo tromjesečje koje je također zabilježilo porast u ukupnom prihodu (5,17%) kao i u neto dobiti (22,66%) u odnosu na prvo tromjesečje prethodne godine.

U 2018. godini ukupan prihod iznosio je 7 058 000 000 USD, što je dovelo do pada od 6,044% u odnosu na isti period prethodne godine. Neto dobit iznosila je 870 000 000 USD što je dovelo do porasta od 68,387% iz razloga što je u prethodnoj godini u istom periodu neto iznos bio u minusu.

Datum izvješća	Ukupni prihodi ? i Promjena (%) ?	Neto dobit ? i Promjena (%) ?
02/07/2021	10 129 000 000 \$ -	2 641 000 000 \$ -
02/04/2021	9 020 000 000 \$ -	2 245 000 000 \$ -
31/12/2020	8 611 000 000 \$ -5.0397 % ↓	1 456 000 000 \$ -28.697 % ↓
25/09/2020	8 652 000 000 \$ -8.993 % ↓	1 737 000 000 \$ -33.012 % ↓
31/12/2019	9 068 000 000 \$ -	2 042 000 000 \$ -
27/09/2019	9 507 000 000 \$ -	2 593 000 000 \$ -
28/06/2019	9 997 000 000 \$ +11.99 % ↑	2 607 000 000 \$ +12.56 % ↑
31/03/2019	8 020 000 000 \$ +5.17 % ↑	1 678 000 000 \$ +22.66 % ↑
31/12/2018	7 058 000 000 \$ -	870 000 000 \$ -
30/09/2018	8 245 000 000 \$ -	1 880 000 000 \$ -
30/06/2018	8 927 000 000 \$ -	2 316 000 000 \$ -
31/03/2018	7 626 000 000 \$ -	1 368 000 000 \$ -
31/12/2017	7 512 000 000 \$ -	-2 752 000 000 \$ -
30/09/2017	9 078 000 000 \$ -	1 447 000 000 \$ -
30/06/2017	9 702 000 000 \$ -	1 371 000 000 \$ -

Slika 10. Ukupan prihod, neto prihod i dinamika promjena (2017.-2021.)

Izvor: <https://hr.allstockstoday.com/prihodi-KO.html>



## ZAKLJUČAK

Logistika je znanost koja se sve češće počela upotrebljavati u 20. stoljeću razvitkom globalizacije. Logistika je proces u kojem poduzeće pokušava stvoriti najpovoljnije uvjete za usklađivanje svih aktivnosti unutar opskbnog lanca. Osim toga, cilj logistike jest da svojim uslugama zadovolje potrebe i očekivanja krajnjeg korisnika.

Uloga logističkih područja, odnosno logističkih procesa i strategija vrlo je učinkovita za samo poslovanje, a u ovom primjeru i za tvrtku Coca Cola. Također, logistički procesi su ključni čimbenici u poboljšanju produktivnosti poduzeća na tržištu što bi značilo da ako se proizvod ne isporuči potrošačima na vrijeme, oni će se prebaciti na druge marke i tvrtka neće moći dobiti veći tržišni udio.

Dakle, učinkovito upravljanje logistikom i dobra logistička strategija identificiraju potrebu poduzeća da zadovolji potrebe potrošača na temelju njihovih potreba i zahtjeva.

Učinkovitim logističkim procesom poduzeće se može nositi sa zahtjevima kupaca, a primjenom dobre logističke strategije poduzeće je u mogućnosti napraviti "kontinuirani potez" kako bi osiguralo da će maksimizirati ekonomsku korist i smanjiti troškove prijevoza.

## LITERATURA

1. Leksikografski zavod Miroslava Krleže, Hrvatska enciklopedija
2. Kovačić, M. *Logistička strategija i struktura pomorske tvrtke*. U S. Vilka (ur.), *Pomorski zbornik 39* (2001.) 1 ,Rijeka: Udruga za proučavanje i razvoj pomorstva.
3. Buble, M., *Management malog poduzeća* (2003.)
4. Buntak, K., Šuljagić, N.: *Ekonomika logistike proizvodnje* (2015.)
5. Bloomberg, J., Lemay, S., Hanna, B., *Logistika*, Zagrebačka škola ekonomije i managementa (2006.)
6. Segetlija, Z., *Uvod u poslovnu logistiku*, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku
7. <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A583/datastream/PDF/view>
8. <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vup:2483/datastream/PDF/view>
9. <http://www.scp.hr/file/Logistika%203r%20TL%C5%A0%202020-01.pdf>
10. <https://hr.allstockstoday.com/prihodi-KO.html>

## **POPIS SLIKA**

**Slika 1.** Vrste funkcijske organizacijske strukture

**Slika 2.** Logistika kao poslovna funkcija

**Slika 3.** Strukture logističkih sustava

**Slika 4.** Funkcijski logistički podsustav

**Slika 5.** Prikaz preklapanja logistike nabave, logistike proizvodnje i logistike distribucije

**Slika 6.** Poslovi nabavne funkcije

**Slika 7.** Logistički model usluga

**Slika 8.** Struktura opskrbnog lanca

**Slika 9.** Skladištenje u poduzeću Coca-Cola

**Slika 10.** Ukupan prihod, neto prihod i dinamika promjena