

PLANIRANJE TRANSPORTA PROIZVODA I SIROVINA NA PRIMJERU PODUZEĆA Kras d.d.

Nikolić, Mateja

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:317953>

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

*Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-31***



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni diplomski studij *Logistički menadžment*

Mateja Nikolić

**PLANIRANJE TRANSPORTA PROIZVODA I SIROVINA NA
PRIMJERU PODUZEĆA Kraš d.d.**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet Osijek
Sveučilišni diplomski studij *Logistički menadžment*

Mateja Nikolić

**PLANIRANJE TRANSPORTA PROIZVODA I SIROVINĀ NA
PRIMJERU PODUZEĆA Kraš d.d.**

Diplomski rad

Kolegij: Transport i skladištenje

JMBAG: 0283022498

Email: mateja.1292@gmail.com

Mentor: prof.dr.se. Davor Dujak

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and business in Osijek
University Graduate Study *Logistics management*

Mateja Nikolić

**PLANNING THE TRANSPORT OF PRODUCTS AND RAW
MATERIALS ON THE EXAMPLE OF THE COMPANY Kraš**

d.d.

Graduate paper

Osijek, 2023.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA

I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti) vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te to no citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencicom *Creative Commons Imenovanje – Nekomerčijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Mateja Nikolić

JMBAG: 0283022498

OIB: 11101985894

e-mail za kontakt: mateja.1292@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij: Logistički menadžment

Naslov rada: Planiranje transporta proizvoda i sirovina na primjeru poduzeća Kraš d.d.

Mentor/mentorica rada: prof.dr.sc. Davor Dujak

U Osijeku, rujan 2023 godine _____

Potpis Mateja Nikolić

Planiranje transporta proizvoda i sirovina na primjeru poduze a Kraš d.d.

SAŽETAK

Povijest Kraša vezana je za Zagreb odnosno tvornicu okolade Union osnovane 1911. godine. Danas je Kraš modema tvrtka koja se uspješno prilagodila tržišnim izazovima. Glavna proizvodna baza nalazi se u Zagrebu i objedinjuje proizvodnju sve tri vrste konditorskih proizvoda: keksa i vafla, kakao proizvoda te bombonskih proizvoda. Osim zagreba ke tvornice Kraš posjeduje i još dvije tvornice koje proizvode kekse i vafle. U Osijeku se nalazi Karolina d.o.o. - Osijek, a Mira a.d. je postrojenje koje se nalazi u Prijedoru - tvornica u Bosni i Hercegovini. Njihovim povezivanjem postignut je strateški cilj zna ajnog pove anja tržišnog udjela keksa i vafla u regiji te su stvoreni preduvjeti za snažan raspored ove serije proizvoda na svim izvoznim tržištima. itav proizvodni proces organiziran je u skladu sa Svjetskim standardima konditorskih proizvoda koji imaju najstrože zahtjeve za postizanje visoke kvalitete. Više od polovice ukupne Kraševe proizvodnje prodaje se na domaćem tržištu, a ostatak uspješno izvozi. Kraš od početka do danas razvija svoju proizvodnu tradiciju temeljenu na prvoklasnoj kvaliteti proizvoda i širokoj paleti istih. Zahvaljujući mogunostima modernih tehnologija, u kombinaciji sa stručnjim znanjem i dugogodišnjim iskustvom, Kraš se dokazao u proizvodnji visokokvalitetnih slastica i razvoju originalnih marki. Marka Kraš nije samo lider u svojoj kategoriji proizvoda već je i jedna od najjačih marki u kategoriji robe široke potrošnje. Model distribucije do krajnjih korisnika, a koji se trenutno koristi, prvi put je korišten 1993. godine i razvio se u dvije faze, a 1997. godine uspješno je završen nakon raspuštanja i gašenja vlastitog voznog parka i postupnog prelaženja na angažiranje vanjskih usluga prijevoza. Uz promjene na tržištu koje su dovele do razvoja logistike u Hrvatskoj, na primjer prijevoza također se postupno promijenio iz izravne isporuke u prodajno mjesto u središnje skladište. Iz perspektive logistike dobavljača, ova promjena ima za posljedicu smanjenje složenosti isporuke. Kraš uvijek obraća pažnju na razvoj tržišta i jača svoje logističke sposobnosti i kapacitete.

Ključne riječi: Kraš d.d., transport, logistika, zalihe, upravljanje

Planning the transport of products and raw materials on the example of the company Kraš d.d.

SUMMARY

The history of Kraš is closely linked to Zagreb, specifically the Union chocolate factory that was established in 1911. Over the years, Kraš has evolved into a modern company and successfully adapted to market challenges. The primary production facility is located in Zagreb, where they manufacture three types of confectionery products: biscuits and waffles, cocoa products, and candy products. In addition to the Zagreb factory, Kraš also operates two other factories focused on producing biscuits and waffles. Karolina d.o.o. in Osijek, Croatia, and Mira a.d. in Prijedor, Bosnia and Herzegovina. By integrating these factories, Kraš has achieved its strategic goal of significantly increasing the market share of biscuits and waffles in the region and establishing a strong distribution network for these products in export markets. Kraš has organized its entire production process in accordance with world standards for confectionery products, which have strict requirements to ensure high quality. More than half of Kraš's total production is sold in the domestic market, while the remaining portion is successfully exported. Throughout its history, Kraš has focused on developing a tradition of production based on top-notch product quality and a diverse range of offerings. Leveraging modern technology, professional knowledge, and years of experience, Kraš has established itself as a producer of high-quality sweets and a developer of original brands. The Kraš brand not only leads its product category but is also one of the strongest brands in the consumer goods industry. Regarding distribution, Kraš adopted its current end-user distribution model in 1993. This model was developed in two phases and finalized in 1997 after the dissolution and closure of Kraš's own fleet, transitioning to outsourcing. This change in distribution logistics involved a shift from direct delivery to outlets to a centralized warehouse. From a supplier's perspective, this shift has reduced delivery complexities. Kraš continues to enhance its logistics capabilities and capacities, keeping a close eye on market developments in order to stay ahead.

Keywords: Kraš d.d., transport, logistics, inventories, management

SADRŽAJ:

1. Uvod.....	
2. Metodologija rada.....	2
2.1. Predmet istraživanja.....	2
2.2. Hipoteze istraživanja.....	2
2.3. Metode istraživanja.....	3
2.4. Izvori podataka.....	4
3. Poslovni procesi i poslovne funkcije.....	5
3.1. Ključne poslovne funkcije u proizvodnom poduzeću.....	5
3.2. Uloga i značaj transporta.....	8
3.3. Uloga i značaj logistike u transportu.....	10
4. Distribucija.....	12
4.1. Nove tehnologije prijevoza.....	13
5. Poduzeće Kraš d.d.....	15
5.1. Povijest poduzeća, djelatnost i assortiman usluga.....	18
6. Analiza planiranja transporta proizvoda i sirovina u poduzeću Kraš d.d.....	20
6.1. Planiranje.....	20
6.2. Prikaz načina funkcioniranja transporta i logistike u Krašu.....	21
6.3. Vozni park i ljudski resursi uključeni u transport proizvoda i sirovina u Krašu.....	22
6.4. Skladište i skladišnisustav u Krašu.....	25
6.5. Softveri za planiranje transporta u Krašu.....	27
6.6. Utjecaj pandemije Covid-19 na organizaciju i planiranje transporta na poslovanje Kraša.....	28
7. Rasprava.....	34
8. Zaključak.....	36

LITERATURA.....	38
POPIS SLIKA.....	40
POPIS TABLICA.....	41
POPIS GRAFIKONA.....	42
PRILOG.....	43

1. Uvod

U radu će se analizirati načini planiranja transporta proizvoda i sirovina na primjeru poduzeća Kraš d.d. U poslovnom smislu transport predstavlja upravljanje protokom dobara između točke porijekla i točke potrošnje kako bi se udovoljilo zahtjevima kupaca ili korporacija. Resursi kojima se upravlja u transportu mogu obuhvatiti fizike resurse poput hrane, materijala, životinja, opreme i tekućina kao i apstraktne poput vremena i informacija. Logistika fizičkih predmeta obuhvaća uključujući integraciju protoka informacija, rukovanje materijalom, proizvodnju, pakiranje, inventar, prijevoz i skladištenje. Operativni menadžer koji se fokusira na transport baviti će se pitanjima poput upravljanja zalihamama, nabave, prijevoza, skladištenja, planiranja i organizacije tih aktivnosti. Transport je mnogo pridonio razvoju gospodarskog, socijalnog, političkog i kulturnog života i poboljšanju istih. Brza industrializacija nemoguće je bez razvoja transporta. Transport pomaže u masovnoj proizvodnji. Bilo da se radi o kupnji i donošenju sirovina ili o distribuciji gotove robe, prijevozno sredstvo je neophodno. To proširuje stara tržišta i stvara nova. Kao rezultat, povećavaju se zahtjevi za robom, a neposredno utječe i na povećanje proizvodnje. Ako se razvoj prometa ne bi odvijao, tržište bi bilo ograničeno na lokalnu sredinu, a proizvodnja ograničena samo na zadovoljenje lokalnih potreba. Kao rezultat, ekonomija svake zemlje ostala bi u nerazvijena. Transport pomaže razvoju različitih industrija, koje proizvode kvarljivu robu, kao što su ribarstvo, peradarske tvrtke, hortikultura, mljekarstvo itd. Transport kvarljivu robu proizvedenu u takvim industrijama prevozi do potrošača koji žive u različitim udaljenim mjestima. Inače takve proizvode ne bi bilo moguće opskrbiti potrošačima.

Većina sirovina prolazi kroz tri velike transformacije, od proizvodnje do krajnjeg potrošača. Prva uključuje postupak sakupljanja (berbe, bušenja, kopanja, rezanja, ovisno o prirodi prirodnih resursa) sirovina. Druga uključuje postupak prikupljanja i skladištenja velike količine rasute robe, koji se uglavnom odvija na luku i željezničkim terminalima. Treća prerada, pretvara sirovine u komponente koje se mogu koristiti za proizvodnju. Pretečivaće aktivnosti imaju tendenciju da budu bliže tržištima sa specijaliziranim načinima prijevoza i infrastrukturom i velikim kapacitetom jer je ekonomija razmjera snažna pokreta ka snaga. Danas Kraš d.d. predstavlja suvremeno organizirano poduzeće koje nastoji anticipirati izazove modernih tržišta. Najveći dio proizvodnje odvija se u Zagrebu i to za sve tri grupe konditorskih proizvoda; kakao proizvode, kekse i vafle i bombonske proizvode.

2. Metodologija rada

2.1. Predmet istraživanja

Dobar prometni sustav igra vrlo znu ulogu u ukupnom razvoju nacionalne ekonomije. U zemljama u razvoju postoji puno potencijala za poboljšanje transportnog sustava. Predmet istraživanja: analiza planiranja transporta proizvoda i sirovina u poduze u Kraš d.d., prikaz na ina funkcioniranja transporta i logistike u Krašu, vozni park i ljudski resursi uklju eni u transport proizvoda i sirovina, skladište i skladišni sustav Kraša, softveri za planiranje transporta i utjecaj pandemije COVID-19 na organizaciju i planiranje transporta na poslovanje Kraša.

2.2. Hipoteze istraživanja

Na osnovu prikazanog predmeta istraživanja mogu e je postaviti sljede e hipoteze koje e se u istraživanju dokazati ili opovrgnuti:

H1. Važnost kvalitetnog transportnog sustava pokazuje se u tome kako se pojedinci, tvrtke i vlade oslanjaju na njega kako bi pristupili resursima.

Transport igra glavnu ulogu u svakodnevnom životu ljudi, a kako su se transportni sustavi s vremenom razvijali, brzina i u inkovitost tih sustava drasti no su se poboljšali. Društvo ne može optimalno funkcionirati ako nema uspostavljenje mjere za olakšavanje transporta. Od mogu nosti dolaska na razli ita mjesta ili isporuke razli itih predmeta na vrijeme presudno je za ukupnu produktivnost i održivi razvoj. Ljudima, resursima, radnim mjestima i ekonomijama potreban je nesmetan pokret kako bi se cijeli svijet kretao naprijed.

H2. Izgradnja uspješne transportne mreže zahtjeva analiti an i fleksibilan pristup planiranju i upravljanju transportom pri emu softverska rješenja uvelike olakšavaju logisti ke napore.

U radu e se analizirati primjena softvera TMS u društvu Kraš d.d.. Širi ciljevi upotrebe TMS-a su poboljšati u inkovitost isporuke, smanjiti troškove, posti i vidljivost lanca opskrbe u stvarnom vremenu i osigurati zadovoljstvo kupaca. Ina e, dostavlja i i prijevoznici primami su korisnici TMS softvera. Proizvo a i, distributeri, organizacije za e-trgovinu, veletrgovci,

trgovci na malo i neovisni dobavlja i logistike (3PL) tako er su glavni korisnici TMS softvera. TMS je jedna od temeljnih tehnologija koja se koristi u upravljanju opskrbnim lancem (SCM), disciplinom koja obuhva a izvršavanje opskrbnog lanca (SCE) i planiranje lanca opskrbe (SCP).

H2. COVID-19 nije imao toliki utjecaj na poslovanje konditorske industrije.

Iako ne postoji na in da se to no utvrdi koja e biti ekonomska šteta od globalne pandemije koronavirusa COVID-19, me u ekonomistima postoji široko prihva eno mišljenje da e pandemija imati ozbiljne negativne u inke na globalno gospodarstvo. Rane procjene predvi ale su da e, ako virus postane globalna pandemija, ve ina glavnih gospodarstava izgubiti najmanje 2,4 posto vrijednosti svog bruto doma eg proizvoda (BDP) tijekom 2020. godine, vode i ekonomiste da ve smanjuju svoje prognoze globalnog gospodarskog rasta za oko 2020. s oko 3,0 posto na 2,4 posto. Da bi se ovaj broj razumjelo u realnoj perspektivi, globalni BDP procijenjen je na oko 86,6 bilijuna ameri kih dolara u 2019. godini - što zna i da samo 0,4 posto pada gospodarskog rasta iznosi gotovo 3,5 bilijuna ameri kih dolara izgubljene ekonomske proizvodnje (Impact of the coronavirus pandemic on the global economy - Statistics & Facts, pristupljeno 3. srpnja 2021.).

2.3. Metode istraživanja

Tijek i organizacija istraživanja sastojala se od niza koraka. Izme u ostalog odabrali su se klju ni aspekti istraživanja prema važnosti:

- Prvi od koraka je bio prikupljanje potrebne i adekvatne literature koji se odnosio na ispitivanu i analiziranu problematiku, kako bismo nau no postavili teorijski dio istraživanja, odnosno temeljito se upoznali sa teorijskim pristupom problema.
- Drugi korak bio je izrada metodološkog koncepta kao osnove za empirijsko istraživanje problema, te izrada instrumenata istraživanja i odabir uzorka.
- Tre i korak predstavlja je istraživanje, odnosno prikupljanje podataka vezanih za postavljene hipoteze istraživanja.
- etvrti korak bio je posve en analizi i interpretaciji prikupljenih podataka.
- Peti korak predstavlja je izradu prezentacije ovog istraživanja.

Sukladno potrebama pojedinih dijelova diplomskog rada, pri izradi koristile su se sljedeće metode:

- Deduktivna metoda - sustavna i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedini načini zaključivanja.
- Induktivna metoda - sistematska i dosljedna primjena induktivnog zaključivanja gdje se na temelju analize pojedinih jedinica dolazi do zaključaka o općem sudu.
- Metoda analize - postupak znanstvenog istraživanja putem raščlanjivanja složenih pojmovnih zaključaka na njihove jednostavne sastavne dijelove.
- Metoda deskripcije - deskriptivnim pristupom je se istražiti i opisati situacije, stanja i procesi, uz pomoć tehnika promatranja kao glavnog načina prikupljanja podataka.
- Metoda klasifikacije - sistematska i potpuna podjela početnog pojma na posebne.
- Metoda komparacije - postupak uspoređivanja istih ili srodnih jedinica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanje njihove sličnosti i razlike u njihovu ponašanju i intenzitetu.
- Metoda kompilacije - postupak preuzimanja tih stavova, zaključaka, spoznaja i rezultata znanstvenog istraživanja.
- Metoda sinteze - ova metoda je suprotna metodi analize, a uz pomoć nje je se u radu provesti znanstveno istraživanje putem spajanja dijelova u cjelinu i jednostavnih misaoni tvorevine u složene.

2.4. Izvori podataka

Najvažniji izvori podataka za izradu rada „Planiranje transporta proizvoda i sirovina na primjeru poduzeća Kraš d.d. bili su mnogobrojni lunci i publikacije, uglavnom na engleskom jeziku. U teorijskom dijelu rada primarno su korištene su knjige i lunci domaćih autora, a u istraživačkom interni podaci društva Kraš d.d.

3. Poslovni procesi i poslovne funkcije

3.1. Ključne poslovne funkcije u proizvodnom poduzeću

Nedvojbeno je da na izbor modela poslovnih funkcija poduzeća u velikoj mjeri utječe veličina organizacije zbog čega su vertikalna i horizontalna diferencijacija, a to znači i dubina i širina organizacije pojedine poslovne funkcije, značajno veće u velikim nego u manjim organizacijama. Radi toga nije moguće kvalitetno izraditi kvalitetan i jedinstveni softverski program koji može realizirati rastambu svih poslovnih funkcija do najniže rastambu zadataka, koja je dalje nedjeljiva, zbog toga što je takav program neuporabljiv u svakoj konkretnoj, pojedinačnoj situaciji. Što predstavlja rastambu, npr. funkcija proizvodnje, na stotine i stotine određeneh pojedinačnih zadataka ako se proizvodnja organizira u poduzeću ima od nekoliko desetaka do nekoliko tisuća zaposlenih. Tome se treba pridodati i određeni broj tržišta s kojih se resursi nabavljaju i broj dobavljača, a to sve utječe na izbor konkretnog modela organizacijske jedinice u nekoj organizaciji (Sikavica, Novak, 1999:345).

Zbog toga se tehnologija koja se koristi u proizvodnji značajno utječe na izbor modela organizacije određene poslovne funkcije. Ovisno o tipu i vrsti tehnologije koja se u određenoj organizaciji koristi, kao i tipu tehnoloških veza između pojedinih dijelova poduzeća, ovisi ne samo organizacijski smještaj, već i opseg poslova određeneh poslovnih funkcija, u organizacijskoj strukturi takvih organizacija. Ako se tome doda sve veće i intenzivnija primjena informacijske tehnologije, zbog koje je moguće povezivanje, ne samo unutar određene organizacije, nego i povezivanje partnera (različitih organizacija) u mrežu, u potpunosti je razumljivo da se razlikuje organizacija i razmještaj poslova pojedinih poslovnih funkcija, za koje više neće biti osnovno pitanje njihova prostornog smještaja na određenom, jednom mjestu, fizički na istom području, u istoj zgradi ili istom uredu (Sikavica, Novak, 1999:365).

Lokacija kao jedan od faktora organizacije poslovnih funkcija utječe na njihovu organizaciju tako što uvjetuje, u određenoj mjeri, većoj ili manjoj, da se određeni poslovi pojedinih poslovnih funkcija organizacijski rasporede na različite lokacije. Sve većom upotrebom i korištenjem suvremenih informacijskih tehnologija, imbenik lokacije gubi svoje prvotno značenje, kada je riječ o modelu organizacije pojedinih poslovnih funkcija. Zbog tehnologije, za najveći dio poslova svih poslovnih funkcija pitanje lokacije, uz podršku suvremenih

informacijskih tehnologija, postaje sekundarno, odnosno u odre enoj mjeri i irelevantno. Bitniju ulogu na modele organizacije poslovnih funkcija sve više imaju eksterni imbenici poduze a, odnosno imbenici njegove okoline. Integracijskim procesima pripada posebno mjesto me u tim imbenicima, tako er tržištu, kao i eksternim imbenicima okoline poduze a (Sikavica, Novak, 1999:346).

Kod integracije, na izbor modela organizacije poslovnih funkcija, nema utjecaj sama integracija kao takva nego i odre eni oblik integracije. Ako je u pitanju integracija tehnološki povezanih poduze a, dolazi do vrš e sprege u obavljanju poslovnih funkcija, dok s druge strane kod integracije tehnološki nepovezanih poduze a, ve i broj poslovnih funkcija odnosno poslova tih funkcija ostaje na razini svake pojedine lanice, koja ulazi u integraciju. Model organiziranja pojedinih poslovnih funkcija razlikuje se i kod vertikalne ali i kod horizontalne integracije. Kada je rije o horizontalnoj integraciji ve i broj poslova poslovnih funkcija obavlja se unutar svake pojedine lanice te integracije, a kod vertikalne, ve i e se broj poslova prenosi na razinu integriranog poduze a (Sikavica, Novak, 1999:352).

Kada je rije o eksternim imbenicima poduze a, koji utje u na izbor modela organizacije poslovnih funkcija, važnu uloga ima tržište kao bitan faktor organizacije. Zbog injenice da se na tržištu poduze a susre u s dobavlja ima i kupcima, oni zna ajno utje u na izbor modela organizacije odre enih poslovnih funkcija, prije svega prodaje i nabave. Radi toga, primjerice, model organizacije prodaje ovisi o broju proizvoda koji se prodaju i o njihovoj namjeni, o tržištima prodaje i sli no dok s druge strane model organizacije nabave ovisi o tržištu dobavlja a, broju dobavlja a, broju materijala i sirovina koje organizacija nabavlja, kao i izvorima nabave i si. (Sikavica, Novak, 1999: 380).

Pored faktora organizacije i vrsta organizacijske strukture utje e na izbor modela organizacije poslovnih funkcija za koju se odre ena organizacija opredijelila. Zbog navedenog se bitno razlikuje model organizacije poslovnih funkcija u divizijskoj, funkcijskoj, projektnoj, procesnoj, timskoj ili matri noj organizaciji. Kada je u pitanju funkcijkska organizacijska struktura poslovne funkcije imaju primamo mjesto u organizaciji, za razliku od divizijske organizacijske strukture, u kojoj dolazi do razmještaja odre enih poslovnih funkcija ili pojedinih poslova iz odre enih poslovnih funkcija koji se obavljaju unutar divizijske organizacijske jedinice, kao i na razinu poduze a. Sli na situacija je i u primjenjivanju matri ne ili projektne organizacijske strukture (Sikavica, Novak, 1999: 382).

Timska, odnosno procesna organizacija na druga iji na in pristupa poslovnim funkcijama, kroz stvaranje krosfunkcijskih timova, a to zna i da se u tom modelu organizacije, poslovi svih poslovnih funkcija, koji su vezani uz pojedini poslovni proces, realiziraju kroz timsku, odnosno procesnu strukturu. „Timski pristup organizaciji, koji je u fokusu reinženjeringa poslovnih procesa, ne dovodi u pitanje opstojnost poslovnih funkcija, ve samo mijenja pristup organizaciji, u kojoj opet, unutar pojedinih poslovnih procesa, treba organizirati pojedine poslovne funkcije, bolje re i one dijelove tih poslovnih funkcija koji se ti u tih procesa“ (Sikavica, Novak, 1999: 736).

Kakav e organizacijski oblik odnosno model dobiti pojedina poslovna funkcija u organizacijskoj strukturi poduze a, prije svega ovisi o svim bitnim faktorima organizacije, kao i o odgovaraju im vrstama organizacijskih struktura organizacije. Premda su imbenici poduze a te njegova organizacijska struktura uzajamno uvjetovane kategorije, na modele organizacije poslovnih funkcija jednako utje u imbenici organizacije kao i same pojedine vrste organizacijskih struktura, ija je zada a usmjeravati odgovaraju e organizacijsko rješenje za pojedine poslovne funkcije (Sikavica, Novak, 1999: 740).

Bilo da se radi o suvremenim trendovima ili klasi nom oblikovanju organizacijske strukture poduze a, problem kvalitetne organizacije poslovnih funkcija trajno ostaje jedan od glavnih pitanja uspješne organizacije. Zna ajno ne dolazi do promjene s aspekta problematike organiziranja poslovnih funkcija, neovisno o tome da li je u pitanju klasi na funkcija struktura, projektna, divizijska, matri na, procesna ili timska organizacija. Uvijek treba prona i primjer en model organizacije za poslovne funkcije u svim naprijed navedenim vrstama organizacijskih struktura. Razliku predstavlja injenica da u odre enim vrstama organizacijskih struktura, poslovne funkcije imaju primarno mjesto, dok u drugim oblicima organizacijskih struktura imaju sekundarno mjesto u organizaciji. Usprkos tome, probleme vezane za optimalne organizacije poslovnih funkcija, u svim slu ajevima, treba kvalitetno rješavati (Sikavica, Novak, 1999: 800).

Rješenja koja bi bila univerzalno primjenjiva ne postoje, odnosno ne postoji kvalitetan recept za njih. To se doga a zbog injenica da svaka poslovna funkcija, u svakoj pojedinoj organizaciji zahtijeva jedinstveno, zasebno, organizacijsko rješenje, primjereno baš za tu organizaciju, koje se razlikuju od organizacije te iste funkcije kod ostalih organizacija, pa ak i u samoj toj organizaciji, u razli itim razdobljima njezina postojanja. To se doga a zbog

injenice što na organizaciju poslovnih funkcija utje u svi relevantni imbenici organizacije. (Sikavica, Novak, 1999: 375).

3.2. Uloga i zna aj transporta

Ogromne koli ine dobara koja se razmjenjuju u unutarnjoj i meunarodnoj razmjeni uvjetovale su razvoj prijevoznih sredstava. Visoko razvijena proizvodnja uvjetovala je i zahtijeva visoko razvijeni prijevoz jer nerazvijeni prijevoz ko i razvoj i porast proizvodnje. S obzirom na mjesto i sredstvo kojim se obavlja, prijevoz se dijeli na:

- a) prijevoz vodom,
- b) prijevoz kopnom i
- c) prijevoz zrakom (Aržek, 2002: 5).

Prijevoz vodenim putovima razlikuje se prema vrsti vodenog puta pa razlikujemo:

- a) pomorski transport (prijevoz morem) i
- b) prijevoz unutarnjim vodama (rijekama, kanalima i jezerima) (Aržek, 2002: 5).

Prijevoz na kopnu obuhva a:

- a) cestovni prijevoz,
- b) željezni ci prijevoz i
- c) prijevoz robe cijevima (pipe-lines) (Aržek, 2002: 5).

Teško je re i koji je od nabrojenih putova i prijevoznih sredstava najpogodniji. Pitanje pogodnosti prijevoza (prijevoznih putova i sredstava) ovisi o koli ini robe koju treba prevesti, vrsti robe kao i o brzini i rokovima u kojima robu treba dopremiti na mjesto potrošnje. U meunarodnom prijevozu najve e zna enje ima pomorski prijevoz jer se u suvremenoj meunarodnoj razmjeni roba tim putem prevozi oko 70% ukupne razmjene robe. Što se ti e ekonomi nosti i utroška energije potrebne za prijevoz odre ene koli ine robe kao i mogu nosti smještaja robe u jedno prijevozno sredstvo, najekonomi nijih je transport vodom (pomorski i rije ni), prijevoz cijevima, željeznicom, cestovnim vozilima te kona no prijevoz zrakom. Prijevoz cijevima primjenjuje se kod teku ina i plinova. Vodu, naftu i njene derivate, prirodni plin kao i ostale teku ine i plinove, najekonomi nije je prevoziti cjevovodom. U novije vrijeme izu ava se mogu nost prijevoza cijevima i krutih tvari, npr. ugljena, fosfata, koncentrata, razne rude, žitarica i tome sli no.

Transport je mnogo pridonio razvoju gospodarskog, socijalnog, političkog i kulturnog života i poboljšanju istih. Brza industrijalizacija nemoguće je bez razvoja transporta. Transport pomaže u masovnoj proizvodnji. Bilo da se radi o kupnji i donošenju sirovina ili o distribuciji gotove robe, prijevozno sredstvo je neophodno. To proširuje stara tržišta i stvara nova. Kao rezultat, povećavaju se zahtjevi za robom, a neposredno utječe na povećanje proizvodnje. Ako se razvoj prometa ne bi odvijao, tržište bi bilo ograničeno na lokalnu sredinu, a proizvodnja ograničena samo na zadovoljenje lokalnih potreba. Kao rezultat, ekonomija svake zemlje ostala bi u nerazvijena. Transport pomaže razvoju različitih industrija, koje proizvode kvarljivu robu, kao što su ribarstvo, peradarske tvrtke, hortikultura, mljekarstvo itd. Transport kvarljivu robu proizvedenu u takvim industrijama prevozi do potrošača koji žive u različitim udaljenim mjestima. Inače takve proizvode ne bi bilo moguće opskrbiti potrošačima (Role And Importance Of Transportation, pristupljeno 22. lipnja 2021.).

Transport dovozi potrebne sirovine do tvornice za proizvodnju robe i opskrbljuje potrošače gotovim proizvodima. Transportno postrojenje potiče podjelu rada i specijalizaciju na geografskoj ili regionalnoj osnovi. Troškovi prijevoza takođe utječu na lokalizaciju industrije. Proizvodnja robe može se usredotočiti na mjesto gdje je poslovno okruženje najbolje, a troškovi proizvodnje minimalni. To omogućuje maksimalno korištenje lokalnih resursa što je i ekonomski i društveno neophodno. Transport omogućuje mobilnost radne snage i kapitala. Ako je na bilo kojem mjestu dostupno više radne snage, transport pomaže ekonomski je odvesti na potrebno mjesto. To potiče rad i kapital na upotrebu i ulaganje u produktivnije sektore. Transport pomaže u postizanju stabilnosti cijena različitih proizvoda. Prevozi robu iz opskrbljenijih mesta u teško opskrbljena područja. Ovo uspostavlja koordinaciju između potražnje i ponude i donosi stabilnost cijena. Pomaže uspostaviti redovne distribucije robe potrošačima. Osim toga, potrošači dobivaju potrebnu robu po nižim cijenama jer to potiče konkurenčiju među proizvođačima i omogućava masovnu proizvodnju po nižim troškovima. Uz ekonomsku važnost, prijevoz ima i socijalnu, političku i kulturnu važnost. Utvrđuje društvenu i korisnost sužavanjem geografske udaljenosti. Konsolidira društvenu i kulturnu korisnost i jača nacionalnu integraciju. Pomaže u uspostavljanju odnosa s inozemstvom. Transport takođe pomaže proširiti znanje i vještine u različitim sektorima. Na taj način pomaže uspostaviti društvenu korisnost, ujednačenost i integritet i jača nacionalnu sigurnost. Dakle, transport igra važnu ulogu u sustavu fizike distribucije. Takođe ima važnu ulogu u marketinškoj funkciji. U nedostatku transporta nije moguće masovna proizvodnja ni

distribucija. Prijevoz je važan u socijalnom, ekonomskom, političkom i kulturnom aspektu (Role And Importance Of Transportation, pristupljeno 22. lipnja 2021.).

Pri odabiru prijevoznog sredstva treba uzeti u obzir prirodu robe, potrebe kupaca, troškove, vrijeme isporuke (brzina), pouzdanost, kapacitet, pristup, sigurnost itd. Izbor transportnog sredstva utječe na cijeli fizički distribucijski sustav. Dakle, treba odabrati odgovarajuća sredstva i na što prijevoza imaju i na što sve ove imenike. Vodenim transportom je najjeftinije sredstvo za prijevoz sirovina ili gotovih proizvoda. Cestovni transport je relativno skup, a transport zrakom putem najskuplji. Vrijeme potrebno prijevoznom sredstvu za transport robe naziva se brzina. Transportnom sredstvu velike brzine potrebno je kraće vrijeme za prijevoz robe ili ljudi do odredišta. Zrakom promet je najbrže sredstvo. Sustav vodenog transporta jeftino je sredstvo, ali takođe i vrlo sporo. Sva prijevozna sredstva nemaju jednaku dostupnost. U nekim zemljama nema ni pristupa vodi ni dostupnosti cjevovoda i vodnih puteva/morskih putova. Željeznicom i plovni put su najbolje sredstvo za transport tereta. Mogu prevesti ogromne i teške terete (Choice Of Mode Of Transport, pristupljeno 14. lipnja 2021.).

Najvažnija zasluga zraka nog prometa je njegova brzina. Niti jedno drugo prijevozno sredstvo nije brže od zraka nog. Nosi ljude ili robu s jednog mjesto na drugo u vrlo kratkom vremenu. Za izgradnju zraka ne rute nisu potrebna ulaganja. Njegova je ruta takođe kratka. Zrakom prijevozno sredstvo vrlo je korisno za transport kvarljive robe, lijekova itd. Visoka cijena je glavni nedostatak ili manja sustava zraka nog transporta. Zrakom transport najskuplji je među svim transportnim sredstvima (Merits And Demerits Of Air Transport, pristupljeno 14. lipnja 2021.).

Postoje razlike na koji način za prijenos proizvoda s jednog mesta na drugo. Kopneni transport, vodenim, zrakom i cjevovodni su glavna transportna sredstva. Svaki od njih ima svoje prednosti i nedostatke. Prikladno transportno sredstvo treba odabrati prema potrebi, prirodi robe, troškovima, vremenu prijevoza, pouzdanosti, kapacitetu, pristupu, sigurnosti itd.

3.3. Uloga i značaj logistike u transportu

Logistika zapravo ima mnogo uloga. Najpoznatija uloga logistike je logistika prodaje putem koje se alociraju proizvodi od proizvođača do potrošača. Uloge logistike uključuju

prijevoz/dostavu, skladištenje, pakiranje, rukovanje teretom, distribucijsku obradu i obradu informacija, a uspostavljeni su i mnogi sustavi za brzu i pravodobnu dostavu proizvoda od mjesa proizvodnje ili tvornice do potrošača (Role of Logistics, pristupljeno 19. lipnja 2021.).

Pronalaženje rješenja za optimalno usklađivanje prometnog sustava (primjenom logističkog pristupa problemu prijevoza putnika) u širem (na razini države) i užem konceptu (urbani prostori - gradovi, naselja) zahtijeva precizno planiranje uz odgovarajuće financiranje. Budući da naslijedena prometna infrastruktura nije ni približno postavljena takvoj „idealnoj“⁴⁴ strukturi, zadatak je u logističkom smislu da se saniraju posljedice dugogodišnjega neplanskog razvijanja prometne infrastrukture. Kvalitetno planiranje te potom organizacija transporta temelj je za gospodarski i svaki drugi napredak svake urbane cjeline. Ako dolazi do poremećaja u prometnom sustavu, na gubitku je cjelokupna urbana zajednica. Zato je i zagrešenja u prometu, posebice u velikim urbanim cjelinama, najviše se oituju u izraženim gubicima u vremenu putovanja, povećanju stresa kod putnika, povećanju zagonetki okoliša kao i smanjenjem stupnja sigurnosti u prometu, koje se oituju u povećanju broja nezgoda, a što u konačnici rezultira smanjenjem kvalitete života i gospodarskog prosperiteta urbane zajednice (Bratčić, Ševrović, 2012: 24).

Ciljevi koje treba postići u planiranju prijevozne usluge javnoga gradskog prijevoza putnika su:

- Izvršiti maksimalni prijevozni rad

Pri tom se misli na broj putovanja ili broj ostvarenih putnih kilometara, što podrazumijeva pružanje visoke prijevozne uinkovitosti (brzine), praktičnosti, sigurnosti, pouzdanosti i drugih elemenata koji privlače putnike takvom načinu prijevoza.

- Postići i maksimalnu operativnu uinkovitost

Ovaj cilj u konačnici može biti izražen kao minimalna ukupna cijena sustava u izgradnji, implementaciji i operativnoj upotrebi. Potrebno je razmotriti i uzeti u obzir ukupne troškove, kao što su investicijski troškovi implementacije te operativni troškovi pogona (izgradnje, uspostave, eksploatacije i slično).

- Pozitivno utjecati na cjelokupni transportni sustav.

Taj utjecaj se oituje u kratkoročnim i dugoročnim ciljevima ukupne prometne politike urbane sredine. Kratkoročni ciljevi oituju se u postizanju trenutnih željenih efekata transportnog

sustava, kao što je smanjenje preoptere enja na cestama, dok se dugoro ni ciljevi o ituju u efektima, kao što je postizanje visoke mobilnosti stanovništva, poželjno racionalnije korištenje zemljišta, održivi razvitak urbane sredine i povećanje kvalitete života. Ta tri cilja su komplementarna i urbanoj zajednici i korisnicima usluge kao i prijevozniku, njihovo postizanje ima maksimalan efekt na ukupnu urbanu sredinu kroz njen gospodarski prosperitet. Navedeni ciljevi temeljni su uvjeti koji pri planiranju transporta izravno utječu na dizajn linija i cjelokupne mreže linija sustava javnog prijevoza putnika (Br i , Ševrovi , 2012: 24).

4. Distribucija

"Distribucija uključuje skup aktivnosti koje su usmjereni na prijenos proizvoda s mesta proizvodnje na mjesto potrošnje u skladu s potrebama kupca" (Lonar, 2001:58). Jedna od funkcija marketinga je upravljanje tokovima robe od proizvođača preko distributera te preko skladišnih i transportnih institucija do finalnog potrošača, a odvija se preko kanala distribucije i fizike distribucije. Po definiranju cijene proizvoda započinje se s procesom distribucije proizvoda na tržište. Osiguravanjem dostupnosti proizvoda kada ga potrošač traže i trebaju, odnosno u pravo vrijeme na pravom mjestu, moguće je zadovoljiti potrošače. Kako bi se taj cilj ostvario, potrebno je osigurati organiziran protok proizvoda do kupca od potrošača. Poduzeće u cilju isporučiti proizvod u dovoljnim količinama što većem broju potrošača uz niske troškove za prijevoz, skladištenje i sl. no.

U suvremenom prometu i transportu robe posebno se vodi računa ne samo o pakiranju, nego i o pripremi robe za prijevoz te se nastoji što više uštedjeti na tim troškovima. Špediteri, kao organizatori otpremne robe i prijevoznici, posebno izučavaju pripremu robe za transport kako bi se mogla prevesti od prvobitnog skladišta do konačnog odredišta u većim skupinama i u posebnoj transportnoj ambalaži koja je prikladna za jednostavan i lak način premještaja iz jednog skladišta u drugo i kako bi se tako jedinstveno pakirana roba mogla lakše prekrčati u tijeku transporta do odredišta (Br i , Ševrovi , 2012: 24). Odabir načina transporta i efikasnost isporuke imaju utjecaj na određivanje cijena proizvoda i zadovoljstvo klijenata. Ovisno o vrsti proizvoda, poduzeće može koristiti različite načine transporta kao što su cestovni, željeznički, vodenici, cjevovodni ili zrakoplovni. Tako je, u slučaju digitalnih proizvoda, poduzeće može koristiti internet kao način distribucije. Svaki način transporta ima svoje prednosti i ovisi o vrsti proizvoda i udaljenosti koja treba biti pokrivena.

Cestovni promet je vrlo fleksibilan za odabir ruta i rasporeda. On je u inkovit za kra i prijevoz tereta visoke vrijednosti. U Europskoj uniji većina trgovke robe se prevozi cestovnim vozilima.

Željeznički promet je isplativ na transport velikih količina rasutog tereta poput ugljena, pijeska, minerala, poljoprivrednih i šumarskih proizvoda na velike udaljenosti. Europska unija nastoji ubrzati razvoj željezničkog prometa i kombiniranih usluga transporta diljem Europe. Suradnja među europskim željeznicama i standardizacija su važni za jačanje prisutnosti željeznice na glavnim prekograničnim rutama.

U zemljama s obalnim i vodenim putovima, velike količine robe mogu se prevoziti brodovima ili teglenicama. Vodenji transport je jeftin za prijevoz rasutog tereta niske vrijednosti koji se ne kvari, poput ruda, pijeska, ulja, žita i sl. Međutim, vodenji transport je najsporiji na transportu i podložan utjecaju vremenskih uvjeta (Tolušić i sur., 2011: 18).

4.1. Nove tehnologije prijevoza

Upotreba kontejnera uvjetovala je još niz promjena u izvršenju transporta tako da se javio još niz novih načina prijevoza tereta odnosno transportne tehnologije poznate pod različitim nazivima, kao što su: kombinirani transport, integralni transport, intermodalni transport, multimodalni transport i drugi. Pri tome treba naglasiti da se ne radi samo o upotrebi dvaju ili više prijevoznih sredstava u tehničkom smislu riječi, već i o novoj organizaciji prijevoznog procesa. Uostalom, danas se, s obzirom na vrlo intenzivan razvitak svjetske trgovine i prometa i sve užu povezanost zemalja svijeta, najveći dio međunarodnog robnog prometa niti ne obavlja samo pomoć u jednom prijevoznog sredstva, već je on sve više kombiniran. Stoga su se mnoge međunarodne organizacije u djelatnosti prometa potpisale baviti izjednačenjem (unifikacijom) mješovitog prijevoza. Tako je međunarodno udruženje špeditera FIATA izradilo teretnicu za kombinirani prijevoz, tzv. FIATA *Combined Transport Bill of Lading*. Baltička međunarodna pomorska konferencija je izradila Nacrt međunarodne konvencije o mješovitom prijevozu, kao tzv. bimco teretnicu. Tekst nacrta usvojila je ekomska komisija za Europu UN (ECE) i Međunarodna pomorska savjetodavna agencija (IMCO) od 1972. godine. Temeljna pitanja koja su sporna kod mješovitog prijevoza jesu:

- kako odrediti režim odgovornosti poduzetnika mješovitog prijevoza (eng. Combined Transport Operator), tj. da li uvesti jedinstvenu, tj. posebnu odgovornost poduzetnika za itav tok prijevoza ili tzv. mrežastu odgovornost (network), tj. odgovornost u svakom dijelu mješovitog prijevoza prema pravilima odnosne transportne grane;
- utvrđivanje temelja odgovornosti, tj. da li odgovornost na temelju uzronosti (s različitim varijantama relativne ili absolutne uzronosti) ili na temelju pretpostavljene krivnje;
- visina ograničenja odgovornosti poduzetnika mješovitog prijevoza.

Taj posao nastavljen je u okviru Komisije Ujedinjenih naroda za trgovinu i razvoj (UNCTAD) koja je izradila Nacrt konvencije o multimodalnom prijevozu. Ovaj Nacrt razmatran je i usvojen na Diplomatskoj konferenciji održanoj 1980. godine u Ženevi pod nazivom Konvencija o međunarodnom multimodalnom prijevozu. Konferenciji su bili nazočni predstavnici 86 zemalja od kojih 53 predstavnika zemalja u razvoju (Tolušić i sur., 2011: 18).

5. Poduzeće Kraš d.d.

U ovom poglavlju analizirat će se povijest Kraša, djelatnost i assortiman usluga kao i prikaz poslovnih rezultata poduzeća. Kraš je vodeći hrvatski proizvođač konditorskih proizvoda i najveći proizvođač u jugoistočnoj Europi. Njegov assortiman uključuje cijelovit konditorski program: proizvodnja okolade i okoladnih slastica, bombona, keksa i vafla koji su prepoznati i odlično prihvati eni na domaćem i svjetskom tržištu. Korištenjem vrhunskih vještina i stečenog znanja stvaraju se jedinstveni proizvodi temeljeni na stogodišnjoj tradiciji i iskustvu. Razvijanjem postojećih planova i novih linija proizvoda proizvedenih u kontroliranim uvjetima koriste i visokokvalitetne i zdrave sirovine bez genetski modificiranih sastojaka, Kraš nastoji ispuniti potrebe i zadovoljstvo vjernih kupaca i potrošača (Kraš - politika kvalitete i sigurnosti hrane, pristupljeno 19. lipnja 2021.).

Kao poslovni subjekt koji posluje i razvija poslovanje u Hrvatskoj i na stranim tržištima, Kraš prepoznaće važnost odgovornog i etički utemeljenog ponašanja poslovnih subjekata, što je neophodno za razvijanje visokokvalitetnih odnosa i poštene konkurenčije između poslovnih partnera i kako bi tržište uinkovito funkcionalo.

KRAŠ prehrambena industrija d.d. Zagreb transformiran je iz prehrambene tvrtke „Josip Kraš“ na Osnivačkoj skupštini 22. prosinca 1992. sukladno Odluci o pretvorbi poduzeća „Josip Kraš“ u dioničko društvo od 24.2. i 25.6.1992. godine i Rješenju Agencije za razvoj i restrukturiranje broj: 306-02/92-03/97 od 27. srpnja 1992. godine. Tvrтka je zakonski nasljednik tvrtke prehrambene industrije „Josip Kraš“ Zagreb, a upisan je u sudski registar Trgovačkog suda u Zagrebu (matični dokument-registerski uložak broj: 1-1419). Društvo Kraš je matično društvo sa većinskim temeljnim kapitalom u odnosu na ovisna društva. Za podružnice Kraš Grupe, Društvo Kraš je matično društvo, te stoga provodi aktivnosti koordinacije i upravljanja za članove Kraš Grupe. Tvrтka Društva je: KRAŠ prehrambena industrija d.d. sa skraćenim nazivom KRAŠ d.d. (Statut Kraš prehrambene industrije d.d. Zagreb, l.l.).

Društvo obavlja sljedeće djelatnosti:

- djelatnost pakiranja
- istraživanje i eksperimentalni razvoj u prirodnim, tehničkim tehnološkim znanostima
- iznajmljivanje uredskih strojeva i opreme uključujući i računala (kompjutore)
- izrada baze podataka

- obrada podataka
- održavanje i popravak uredskih i knjigovodstvenih strojeva te raunalnih sustava (raunala)
- opskrba parom i topлом vodom
- ostala prerada i konzerviranje voća i povrća
- ostale prateće djelatnosti u kopnenom prometu
- ostalo finansijsko posredovanje
- pravne, raunovodstvene i poslovne djelatnosti
- prekrcaj tereta i skladištenje
- proizvodnja dvopeka, keksa, trajnog peciva i kolača
- proizvodnja homogenizirane gotove i dijetetske hrane
- proizvodnja hrane za kućne ljubimce
- proizvodnja kakaa, okolade i bombona
- proizvodnja kruha, peciva, svježe tjestenine i kolača
- proizvodnja stočne hrane
- promidžba (reklama i propaganda)
- pružanje savjeta o raunalnoj (kompjutorskoj) opremi (hardware-u)
- skladištenje robe
- tehničko ispitivanje i analiza
- usluge u stvarstvu osim veterinarskih
- uslužne djelatnosti u biljnoj proizvodnji
- uzgoj ostalih životinja
- uzgoj povrća, cvijeća, ukrasnog bilja i sadnog materijala
- uzgoj voća, oraha i si., usjeva za pripremanje za ina i napitaka
- uzgoj žitarica i drugih usjeva i nasada (Statut Kraš prehrambene industrije d.d. Zagreb, 1.7).

Predmet poslovanja su i:

- djelatnost informacijskog društva
- djelatnost zabavnih i tematskih parkova
- ekološka proizvodnja
- ekonomske, organizacijske i tehnološke usluge
- gospodarenje šumama

- iznajmljivanje ostalih strojeva i opreme
- izrada i popravak nespomenutih raznovrsnih proizvoda (sredstva rada)
- izrada i popravak predmeta od drva i srodnih materijala
- izrada opreme i rezervnih dijelova opreme za prehrambenu industriju
- izrada tehničke i tehnološke dokumentacije za prehrambenu proizvodnju
- izvoz i uvoz tehničkih i drugih usluga u istraživanju u prehrambenoj industriji
- kontrola sirovina, ambalaže i gotovih proizvoda iz djelatnosti prehrambene industrije
- međunarodno otpremništvo
- međunarodno prometno-agencijski poslovi
- održavanje dizala, pokretnih stepenica
- organiziranje koncerata, priredbi, revija, izložbi, festivala, zabavnih igara i slično
- ostale turističke usluge
- poslovi ovjeravanja zakonitih mjerila i/ili poslovi pripreme zakonitih mjerila za ovjeravanje
- prerada ekološke hrane za životinje
- prerada ekološke hrane
- pribavljanje i ustupanje prava industrijskog vlasništva
- pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane
- pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama i slično) i opskrba tom hranom (catering)
- pripremanje i usluživanje pića i napitaka
- proizvodnja dječje hrane
- proizvodnja sjemenja i sadnog materijala
- pružanje usluga smještaja
- sportska poduka
- sportska rekreacija
- stručna kontrola nad ekološkom proizvodnjom
- stručni poslovi prostornog uređenja
- turističke usluge koje uključuju športsko-rekreativne ili pustolovne aktivnosti
- turističke usluge u nautičkom turizmu
- turističke usluge u ostalim oblicima turističke ponude
- umjeravanje, popravak i održavanje mjerila mase i instrumenata

- usluge atestiranja
- usluge istraživanja te pružanja i korištenja znanja u gospodarstvu
- usluge kontrole kvalitete i kvantitete robe u meunarodnom prometu,
- ustupanje investicijskih radova stranoj osobi u Republici Hrvatskoj
- uvoz ekoloških proizvoda
- uzgoj stoke, peradi i ostalih životinja
- zastupanje inozemnih tvrtki (Statut Kraš prehrambene industrije d.d. Zagreb, 1.7).

5.1. Povijest poduzeća, djelatnost i asortiman usluga

Povijest Kraša vezana je za Zagreb, odnosno tvornicu okolade Union osnovane 1911. godine. Danas je Kraš moderna tvrtka koja se uspješno prilagodila tržišnim izazovima. Glavna proizvodna baza nalazi se u Zagrebu i objedinjuje proizvodnju sve tri vrste konditorskih proizvoda: keksa i vafla, kakao proizvoda, te bombonskih proizvoda.

Osim zagrebačke tvornice, Kraš posjeduje i još dvije tvornice koje proizvode kekse i vaflе. Karolina d.o.o. - Osijek, nalazi se u Hrvatskoj, a Mira a.d., je postrojenje koje se nalazi u Prijedoru - tvornica u Bosni i Hercegovini. Njihovim povezivanjem postignut je strateški cilj značajnog povećanja tržišnog udjela keksa i vafla u regiji te su stvoreni preduvjeti za snažan raspored ove serije proizvoda na svim izvoznim tržištima. Upravo proizvodni proces organiziran je u skladu sa Svjetskim standardima konditorskih proizvoda koji imaju najstrože zahtjeve za postizanje visoke kvalitete. Više od polovice ukupne Kraševe proizvodnje prodaje se na domaćem tržištu, a ostatak uspješno izvozi. Kraš od početka do danas razvija svoju proizvodnu tradiciju temeljenu na prvakoj kvaliteti proizvoda i širokoj paleti proizvoda. Zahvaljujući mogućnostima moderne tehnologije, u kombinaciji sa stručnjim znanjem i dugogodišnjim iskustvom, Kraš se etablirao u proizvodnji visokokvalitetnih slastica i razvoju originalnih marki. Marka Kraš nije samo lider u svojoj kategoriji proizvoda, već je i jedna od najpoznatijih marki u kategoriji robe široke potrošnje. Upravljanje trajnim i jedinstvenim vrijednostima prilagođavajući ih modernim okruženjima područja na kojem Kraš gradi priču. Vremenom su se najpoznatije Kraševi brendovi mijenjali, prilagođavajući se suvremenim potrebama tržišta, neprestano vodeći računa da ostane u kontaktu s krajnjim potrošačima i njihovim potrebama.

Kraš ovisna društva su:

- Karolina d.o.o. - Osijek
- MIRA a.d. lanica KRAŠ grupe - Prijedor
- KRAŠ trgovina d.o.o. - Široki Brijeg
- KRAŠCOMMERCE d.o.o. - Ljubljana
- KRAŠ COMMERCE d.o.o. - Beograd
 - Kraškomerc KRAŠ, dooel, - Skopje (Kraš Grupa, Godišnje izvješće 2019. Zagreb, str. 2., pristupljeno 30. srpnja 2021.).

Krajem 2019. godine razvoj tvrtke otvorio je novo poglavlje. Nakon što su KRAŠ-ESOP i Mesna industrija Bra a Pivac potpisali ugovor o prodaji i prijenosu dionica, tvrtka je postala sastavni dio Grupe Pivac. Kraš svake godine proizvede više od 34.000 tona slatkiša. Strateški cilj prodaje je uravnotežiti prodaju na domaćem i inozemnom tržištu. Trenutno, Kraš nešto više od polovice svoje proizvodnje plasira na domaćem tržište. Ostatak se izvozi na glavna svjetska tržišta, među kojima posebno važnu ulogu imaju prekomorska tržišta poput Sjedinjenih Država, Australije, Kanade i Saudijske Arabije. Posebna pažnja posvećuje se razvoju novih tržišta, pa je u posljednjih godinu dana zapredala suradnja s ulagačima iz Sudana i Iraka. Tvrtka je poznata po sustavnom provođenju velikih investicija, koje su se nastavile provoditi u 2019. godini. Tijekom te godine sve lokacije Grupe Kraš - Zagreb, Osijek i Prijedor - uložile su velika sredstva u modernizaciju i poboljšanje opreme, kao i novu opremu. Ta su ulaganja ključna za uspješno odgovaranje na suvremene zahtjeve tržišta. Nakon godina ulaganja u modernizaciju proizvodnje okolade, prošle je godine pokrenut novi investicijski ciklus koji uključuje sve proizvodne baze. Konditorska marka Ki-Ki dobila je posebnu pozornost što je dovelo do lansiranja novog inovativnog proizvoda Ki-Ki Punioze (• (Kraš Grupa, Godišnje izvješće 2019. Zagreb, str. 2., pristupljeno 30. srpnja 2021.).

6. Analiza planiranja transporta proizvoda i sirovina u poduze u Kraš d.d.

U ovom poglavlju analizirat će se način funkcioniranja transporta i logistike u Krašu, vozni park i ljudski resursi uključeni u transport proizvoda i sirovina, skladište i skladišni sustav, softveri za planiranje transporta kao i utjecaj pandemije Covid-19 na organizaciju i planiranje transporta na poslovanje Kraša.

6.1. Planiranje

Funkcija planiranja ističe se kao izuzetno važna unutar menadžmenta. Planiranje je prva i ključna funkcija koja ima za cilj usmjeriti poduzeće prema željenom položaju. Hiperarhijski gledano, planiranje se može podijeliti na tri razine menadžmenta - strateško, taktičko i operativno planiranje. Na najvišoj razini, provodi se strateško planiranje, srednja razina je zadužena za taktičko planiranje, dok najniža razina se bavi operativnim planiranjem. Da bi proizvodnja i prodaja postigli uspjeh, ključno je pažljivo planiranje ljudskih resursa. Kroz prepoznavanje potencijala svakog pojedinca i sustavno ulaganje u stjecanje novih znanja i vještina, Kraš pruža svojim zaposlenicima mogućnost osobnog rasta i razvoja karijere. U tom cilju, Kraš najčešće koristi intervjuje kao metodu procjene osobnosti kandidata. Prilikom procesa integracije novih zaposlenika, fokus je na stvaranju radnog morala i samodiscipline, zadovoljenju osnovnih motivacija za rad te pružanju dobre i objektivne informiranosti. Planiranje zadataka i procesa u Krašu prilagođena je putu proizvodnje, od same proizvodnje do otpreme na prodajna mesta. Zbog toga je posao podijeljen na različite faze i grupe zadataka. Organizacija proizvodnje u Krašu je strukturirana u pet različitih organizacijskih jedinica, što se smatra ključnom funkcijom unutar poduzeća (Kraš Grupa, Godišnje izvješće 2019. Zagreb, str. 38., pristupljeno 30. srpnja 2021.).

Kod strateškog planiranja, ključno je postaviti misiju, viziju i ciljeve poduzeća. Iako nije jednostavno definirati misiju i viziju, kada su jasno postavljeni, oni čine vrste temelje za postavljanje ciljeva i strategija poduzeća te njihovo uspješno ostvarivanje. Tako je iznimno važno da svi zaposlenici budu upoznati s misijom i vizijom kako bi se zajedno mogli angažirati i pridonositi njihovom ostvarenju. Budući da svaka razina menadžmenta unutar poduzeća donosi vlastite planove, može se zaključiti da su sve razine menadžmenta aktivni sudionici u procesu planiranja unutar poduzeća. Uz internu dinamiku, planovi su takođe

oblikovani i vanjskim okruženjem. Iz tog razloga, istraživanje okoline poduzeća je važno kako bi se poduzeće prilagodilo promjenama na tržištu (Sikavica, 2011: 85).

Prema dostupnim podacima o Kraš d.d. vidljivo je kako je pažnja usmjerena na planiranje u svakom dijelu poslovanja, od zapošljavanja, proizvodnje pa do samog transporta proizvoda do krajnjih potrošača.

6.2. Prikaz načina funkcioniranja transporta i logistike u Krašu

Odgovorno ponašanje u opskrbnom lancu u skladu je s misijom društva i duhom stoljetne proizvodne tradicije. Kraš zapošljava kompetentne stručnjake u svim aspektima nabave, proizvodnje i distribucije, a njihova stručnost jamstvo je da opskrbni lanac djeluje u skladu s odgovornim standardima ponašanja. Iz perspektive održivosti i društveno odgovornog poslovanja u opskrbnom lancu, najosjetljivije sirovine su kakao i biljne masti. Imajući to na umu, sirovine potječu od proizvođača koji jamči vrhunsku kvalitetu i održivost proizvoda. Kakaove sirovine dolaze od vodečeg svjetskog visokokvalitetnog dobavljača kakaa Barryja Callebauta, koji certificira svoj opskrbni lanac i razvija vlastite poslovne planove za ljudska prava i društvenu odgovornost na ovom polju. Biljne masti na bazi palmi kupuju se od dobavljača certificiranih od strane RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) (Kraš Grupa, Godišnje izvješće 2019. Zagreb, str. 38., pristupljeno 30. srpnja 2021.).

Uglavnom zasnovani na načinu promicanja zdravlja i sigurnosti potrošača, u primarnom pakiranju gotovih proizvoda, u skladu s tehnologijom i procesnim mogućnostima, Kraš upotrebljava ekološki prihvatljive materijale što je više moguće. Uz to, kontinuiranim inovacijama i prvenstvenim razvojem tehnologije pakiranja kontinuirano se smanjuje ukupna količina ambalažnog materijala potrebnog za pakiranje jedinice proizvoda. Na podoruju transportne ambalaže uglavnom se koristi ambalaža od recikliranih sirovina. Vodeći se tim načinom, Kraš razvija nove proizvode, inovira postojeće proizvode i kontinuirano se poboljšava na temelju trenutnih specifikacija, standarda i tehnologije, kvalitete, sigurnosti i održivosti. Bitan aspekt odgovornog poslovanja je sigurnost potrošača. Ovaj se aspekt uzima u obzir prilikom odabira dobavljača sirovina i ambalaže i njihovog integriranja u opskrbni lanac. Posebno se vodi briga o tome ima li dobavljač sljedeće međunarodne certifikate o sigurnosti hrane i okolišu: ISO 22000, IFS, BRC, FSSC 22000, ISO 14001, ISO 50001. Sve sirovine koje se koriste za proizvodnju su 100% NE-GMO, što se osigurava specifikacijama

nabave, koje moraju sadržavati zahtjev dobavlja a, odnosno bilo koji unos ne smije biti genetski modificiran ili izведен iz genetski modificiranih sirovina (Kraš Grupa, Godišnje izvješće 2019. Zagreb, str. 38., pristupljeno 30. srpnja 2021.).

6.3. Vozni park i ljudski resursi uključeni u transport proizvoda i sirovina u Krasu

Model distribucije do krajnjih korisnika koji se trenutno koristi prvi put je korišten 1993. godine i razvio se u dvije faze, a 1997. godine uspješno je završen nakon raspuštanja i gašenja vlastitog voznog parka i postupnog prelaženja na angažiranje vanjskih usluga prijevoza. Uz promjene na tržištu koje su dovele do razvoja logistike u Hrvatskoj, na in prijevoza tako da se postupno promijenio iz izravne isporuke u prodajno mjesto u središnje skladište. Iz perspektive logistike dobavlja a, ova promjena ima za posljedicu smanjenje složenosti isporuke. Kraš uvijek obraća pažnju na razvoj tržišta i ja a svoje logisti ke sposobnosti i kapacitete.

Struktura voznog parka za regiju Zagreb predstavljena je u sljedećoj tablici.

Tablica 1. Struktura voznog parka za regiju Zagreb

Struktura voznog parka - Zagreb	
Struktura voznog parka	Broj vozila
Br. pal. mj.	
1-6	5
7-13	6
14-18	7
Teglja i	>35

Izvor: Izrada autorice prema podacima odjela izvoza Kraš d.d.

Struktura voznog parka za regiju Osijek predstavljena je u sljedećoj tablici.

Tablica 2. Struktura voznog parka za regiju Osijek

Struktura voznog parka - Osijek	
Struktura voznog parka	Broj vozila
Br. pal. mj.	
1-6	4
7-13	2
14-18	1
Teglja i	-

Izvor: Izrada autorice prema podacima odjela izvoza Kraš d.d.

Struktura voznog parka za regiju Rijeka predstavljena je u sljedećoj tablici.

Tablica 3. Struktura voznog parka za regiju Rijeka

Struktura voznog parka - Rijeka	
Struktura voznog parka	Broj vozila
Br. pal. mj.	
1-6	-
7-13	3
14-18	-
Teglja i	

Izvor: Izrada autorice prema podacima odjela izvoza Kraš d.d.

Struktura voznog parka za regiju Split predstavljena je u sljedećoj tablici.

Tablica 4. Struktura voznog parka za regiju Split

Struktura voznog parka - Split	
Br. pal. mj.	Broj vozila
1-6	2
7-13	3
14-18	1
Tegljači	1

Izvor: Izrada autorice prema podacima odjela izvoza Kraš d.d.

Broj istovamih mjestra predstavljen je u sljedećoj tablici.

Tablica 5. Broj istovamih mjestra

Regija	Broj istovarnih mjestra
Zagreb	893
Osijek	357
Rijeka	407
Split	686
Ukupno	2343

Izvor: Izrada autorice prema podacima odjela izvoza Kraš d.d.

Skladišni prostor logistike se nalazi u Zagrebu i koristi sedam skladišnih prostora: Kontejner - skladište povratne robe.

1. PC Zagreb - komisiono skladište za regiju Zagreb.
2. TBP 4. Kat - trgova ka roba, izvoz, Krašev asortiman po potrebi, unaprje enjem prodaje.
3. TBP podrum - izvozni asortiman za pojedina tržišta.
4. TKP 1. Kat - pomo no skladište za Krašev asortiman.
5. TKP 2. Kat - pomo no skladište za Krašev asortiman.
6. VRS - skladište Krašev asortiman.

6.4. Skladište i skladišni sustav u Krašu

U Krašu se trenutno koristi visoko regalno skladište izgra eno 2002. godine kada je bilo potpuno automatizirano i ima kapacitet 11 utovamih rampi 9.345 paletnih pozicija. Cijelom sustavom upravlja LAKOS WMS sustav. Objekt je visok 26 metara, prostire se na površini od 6.000 metara², a ukupni kapacitet mu je do 2.900 tona proizvoda. Kao i kod svakog skladišta, i kod korištenja ove vrste skladišta postoje prednosti. U ovom slu aju skladištenja prednosti su sljede e:

- Kontinuirana kontrola i upravljanje zalihamama na bilo kojem mjestu u skladištu. Na taj su na in putanje i strojni ciklusi optimizirani za automatsko izvršavanje zadatka „just in time,,,
- Uvid u izgled skladišta i trenutni uvid-inventar i stati ke pokazatelje.
- Omogu uje velik broj ulaznih/izlaznih jedinica.
- Minimalizira broj zaposlenih i smanje troškove: Nije potrebno osoblje koje rukuje paletama, odnosno njihova stalna prisutnost
- Smanjena mogu nost pogrešaka.
- Poboljšanje fleksibilnosti sustava na na in da je u potpunosti prilago en promjenama u proizvodnim postupcima.
- Poboljšanje pouzdanosti sustava i operativne sigurnosti smanjenjem zastoja redovitog i hitnog održavanja.

Robu automatski iz tvornice preuzimaju valjkasti transporteri i šatlovi, dok se odlaganje vrši pomo u kranskih dizalica. Teret mora biti ravnopravno raspore en kada se analizira

manipulativna jedinica paleta duljine 1.200 mm, širine 800 mm i visine 144 mm, maksimalna veličina tereta je: 1.225 mm duljine, 850 mm širine, 1.050/2000 mm visine i težine 600 tona. U ovom slučaju teret mora biti ravnomjerno raspoređen. Postoji okvir za donju manipulativnu jedinicu, odnosno jedinicu za otklanjanje pogrešaka. Radovi u skladištu organizirani u dvije smjene od 06:00 do 22:00, a ukupno je raspoređeno 18 radnika. Skladišno poslovanje Kraša Kraša visokim standardima prehrambene industrije regulirane ISO postupcima.

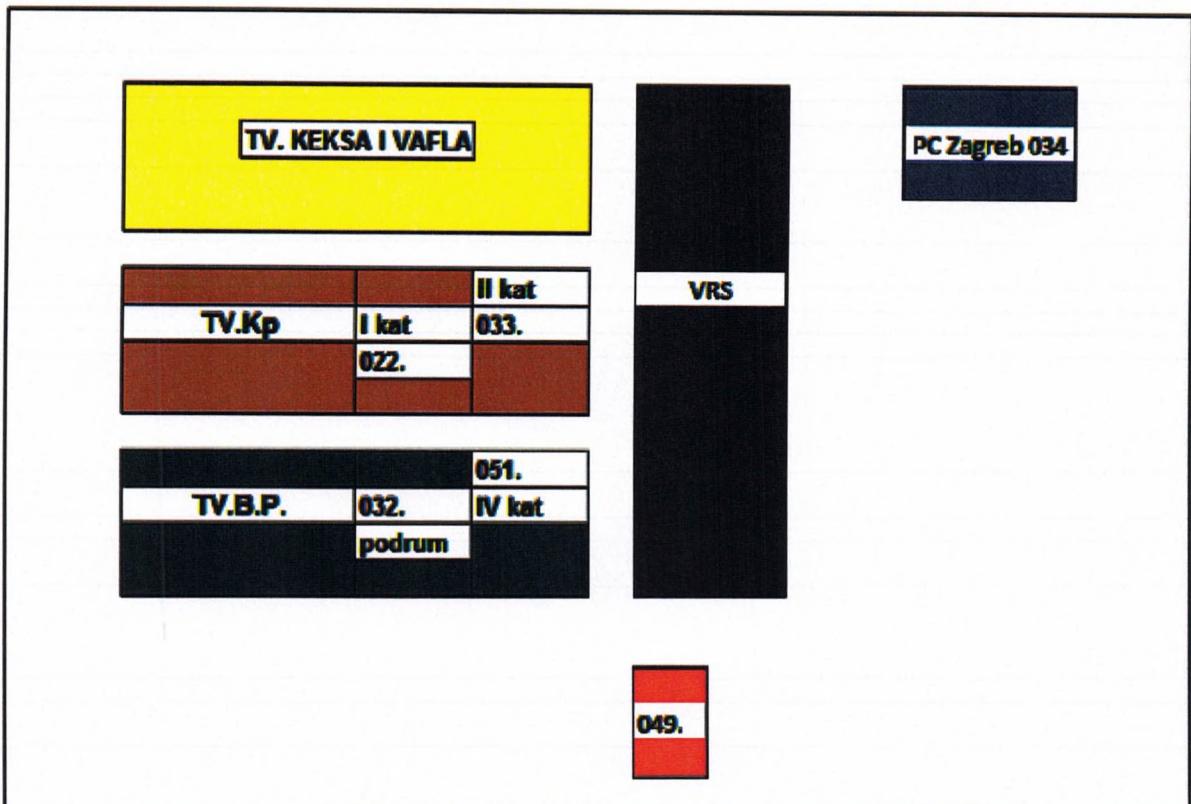
Rad u skladišnom prostoru se odvija pod normalnim atmosferskim uvjetima: vlagom i temperaturnim uvjetima od 5-30 °C, ali zbog vrste sirovina koje se skladište mora se prilagoditi na 18+ do -2°C. Sigurnosni sustav koji se mora koristiti za zaštitu gotovih proizvoda od požara uključuje i vodene prskalice i sustav za dojavu požara u svim dijelovima skladišta. Skladište se snabdjeva direktnim putem iz tvornice uz pomoć shuttle cara, a snabdjeva se kakaom, keksima, bombonima, vaflima. Automatski sustav prate i visinu, vrstu i popunjenošću HBW-a automatskim sustavom dodjeljuje paleti broj, odnosno kod koji se nosi na poziciju smještaja u zoni visokih regala. Njihov sustav popunjavanja je koncipiran na način da se roba u vijek uva u blizini izlaza blizu sve tri dizalice, odnosno sustav će odabrati mjesto prema zauzetosti skladišta. Visoko regalno skladište u Krašu podijeljeno je u tri zone:

- K-POINT - zona izuzimanja pojedinih artikla koje se ne nalaze na zalihi expedita, a ujedno služi i kao kontrolna zona (inventura).
- kompletan assortiman potreban za potrebe domaćeg tržišta
- HBW - zona visokih regala
- EXPEDIT - zona komisioniranja i isporuke, unutar koje se nalazi.

Protok materijala koji se odvija u Kraševim skladištima:

- Izlaz punih paleta = 34 paleta na sat sa ulazom iz tvornice do 40 paleta na sat bez ulaza iz tvornice uz odlaganje na prijevozno sredstvo.
- Komisioniranje = 20 paleta na sat
- Ulaz iz tvornica u skladište = 50 paleta na sat
- Ulaz u tvornicu = 100 paleta na sat (svežanj od 10 paleta).

Skladišni prostor logistike predstavljen je i na sljedećem grafiku kompjuterskom prikazu.



Slika 1. Skladišni prostor logistike Kraš d.d.

Izvor: Izrada autorice prema podacima odjela izvoza Kraš d.d.

6.5. Softveri za planiranje transporta u Krašu

Sustav upravljanja prijevozom (TMS) specijalizirani je softver za planiranje, izvršavanje i optimizaciju pošiljke robe. Transportna logistika u Krašu izvodi tri glavna zadatka u TMS-u: pronalaze i uspore uju cijene i usluge prijevoznika dostupne za slanje narudžbe kupca, rezerviranje pošiljke i prate enje njenog kretanja do isporuke. Širi ciljevi upotrebe TMS-a su poboljšati u inkovitost isporuke, smanjiti troškove, postići vidljivost lanca opskrbe u stvarnom vremenu i osigurati zadovoljstvo kupaca. Inačica, dostavljaći i prijevoznici primaju su korisnici TMS softvera. Proizvođači, distributeri, organizacije za e-trgovinu, veletrgovci, trgovci na malo i neovisni dobavljači logistike (3PL) takođe su glavni korisnici TMS softvera. TMS je jedna od temeljnih tehnologija koja se koristi u upravljanju opskrbnim lancem (SCM), disciplinom koja obuhvaća izvršavanje opskrbnog lanca (SCE) i planiranje lanca opskrbe (SCP). TMS-ovi su dostupni kao samostalni softver ili kao moduli u okviru planiranja poslovnih resursa (ERP) i SCM apartmana (Essex, 2020).

Iako su neki TMS-ovi usredoto eni na jedan na in prijevoza, ve ina sustava podržava multimodalni i intermodalni prijevoz. U multimodalnom prometu, jedan prijevoznik koristi najmanje dva na ina prijevoza - kamion, željezni ki, zra ni ili pomorski - i zakonski je odgovoran za ispunjavanje uvjeta ugovora. Intermodalni prijevoz odnosi se na pošiljke koje zahtijevaju više od jednog prijevoznika i ugovor. TMS-ovi su se stekli tijekom proteklog desetlje a kao pokreta i globalne trgovine i logistike. Gartner je u svom izvješ u Magic Quadrant iz ožujka 2020. izvjestio da e, po evši od 2018. godine, globalno tržište TMS-a rasti petogodišnjom složenom godišnjom stopom rasta (CAGR) od 11,1%, do 2022. dose i 1,94 milijarde dolara. U osnovi, TMS je spremište detaljnih informacija o prijevoznicima, ali tako er je i transakcijski i komunikacijski sustav koji omogu ava korisnicima planiranje, izvršavanje i pra enje pošiljaka. Da bi radio sve te stvari, mora imati snažnu integraciju sa sustavima prijevoznika i izvorima podataka ili na neki na in za preuzimanje podataka o prijevozniku. Tako er mora olakšati unos narudžbi kupaca koje odre uju što se mora otpremiti. Nalozi obi no dolaze automatski iz ERP-a ili sustava za upravljanje narudžbama koji su integrirani s TMS-om. TMS e se ponekad integrirati sa sustavom upravljanja skladištem (WMS) kako bi se omogu ila bolja koordinacija zadataka koji se javljaju na su elju skladišta i teretnih brodara, poput paletizacije robe, rasporeda radne snage, i si. Tri glavna SCM sustava - ERP, WMS i TMS - imaju važnu, ali uvelike razli itu ulogu u obradi naloga (Essex, 2020).

6.6. Utjecaj pandemije Covid-19 na organizaciju i planiranje transporta na poslovanje Kraša

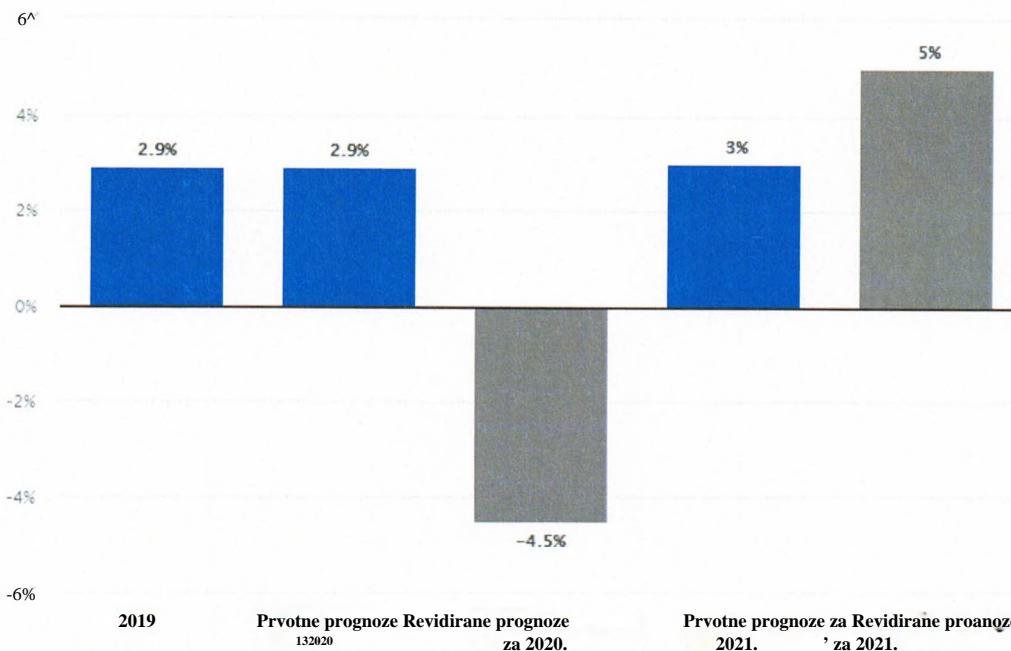
Pandemija COVID-19 globalni predstavlja globalni ekonomski šok, koji uklju uje istodobne poreme aje i ponude i potražnje u me usobno povezanoj svjetskoj ekonomiji. Na strani ponude, širenje pandemije smanjuje ponudu rada i produktivnosti, dok blokade, zatvaranje poduze a i socijalno distanciranje tako er uzrokuju poreme aje u ponudi. Na strani potražnje, otpuštanja i gubitak dohotka (od morbiditeta, karantena i nezaposlenosti) i pogoršane ekonomske perspektive smanjuju potrošnju ku anstava i ulaganja tvrtki. Ekstremna neizvjesnost oko puta, trajanja, veli ine i utjecaja pandemije mogla bi predstavljati za arani krug umanjivanja povjerenja u poslovanje i pooštrevanja financijskih uvjeta, što bi moglo dovesti do gubitka radnih mjesta i investicijskih ulaganja. Klju ni izazovi za bilo kakvu

empirijsku ekonomsku analizu COVID-19 su kako identificirati ovaj ekonomski šok, kako objasniti njegove nelinearne u inke, kako uzeti u obzir njegovo prelijevanje (i druge u inke) i kako kvantificirati nesigurnost oko prognoza, s obzirom na prirodu pandemije koja je bez presedana u novijoj povijesti (Chudik, A. i sur, 2020).

Iako ne postoji na in da se to no utvrdi koja e biti ekomska šteta od globalne pandemije koronavirusa COVID-19, me u ekonomistima postoji široko prihva eno mišljenje da e pandemija imati ozbiljne negativne u inke na globalno gospodarstvo. Rane procjene predvi ale su da e, ako virus postane globalna pandemija, ve ina glavnih gospodarstava izgubiti najmanje 2,4 posto vrijednosti svog bruto doma eg proizvoda (BDP) tijekom 2020. godine, vode i ekonomiste da ve smanjuju svoje prognoze globalnog gospodarskog rasta za oko 2020. s oko 3,0 posto na 2,4 posto. Da bi se ovaj broj razumjelo u realnoj perspektivi, globalni BDP procijenjen je na oko 86,6 bilijuna ameri kih dolara u 2019. godini - što zna i da samo 0,4 posto pada gospodarskog rasta iznosi gotovo 3,5 bilijuna ameri kih dolara izgubljene ekomske proizvodnje. Me utim, ta su predvi anja ra ena prije nego što je COVID-19 postao globalna pandemija i prije primjene strogih mjera kako bi se zaustavilo širenje virusa. Od tada su globalna tržišta dionica pretrpjela velike padove, a Dow Jones izvjestio je o svom najve em ikad padu od gotovo 3.000 bodova 16. ožujka 2020. - nadmašivši svoj prethodni rekord od 2.300 bodova koji je postavljen samo etiri dana ranije (Impact of the coronavirus pandemic on the global economy - Statistics & Facts, pristupljeno 3. srpnja 2021.).

Utjecaj pandemije COVID-19 na gospodarski rast i predikcija budu eg kretanja rasta svjetskog gospodarstva predstavljen je u grafu 1.

Graf 1. Utjecaj pandemije COVID-19 na gospodarski rast i predikcija budućeg kretanja rasta svjetskog gospodarstva



Izvor: Obrada autorice prema: Forecasted global real Gross Domestic Product (GDP) growth due to the coronavirus (COVID-19), from 2019 to 2021. Dostupno na:

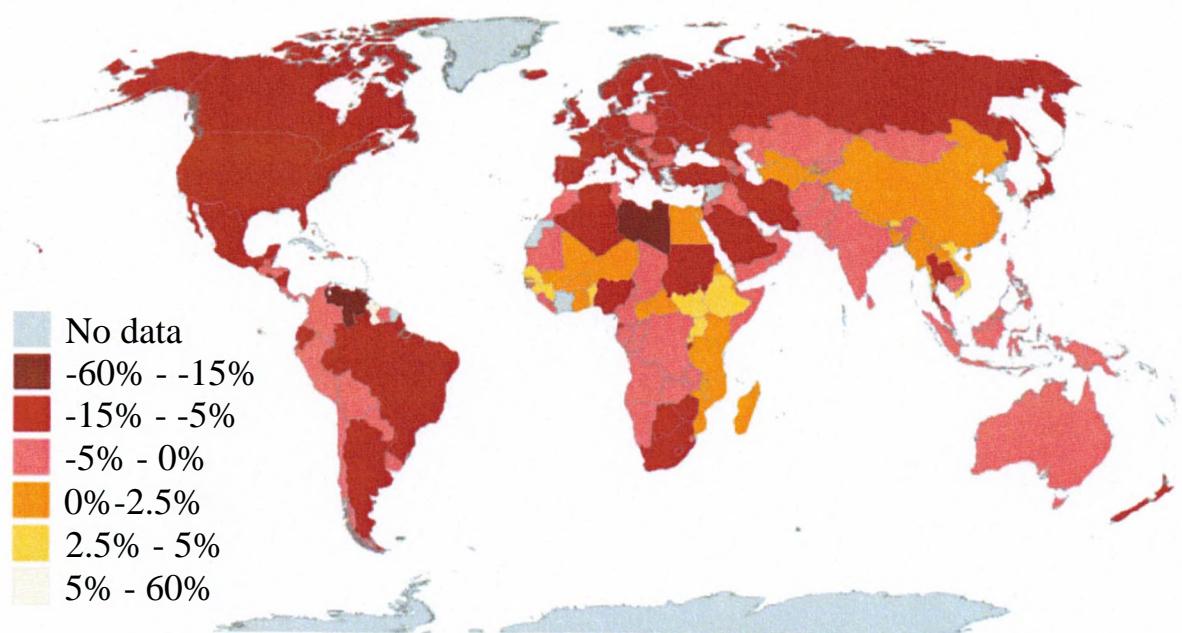
<https://www.statista.com/statistics/102889/covid-19-forecasted-global-real-gdp-growth/>,

[Pristupljeno: 3. srpnja 2021.]

Kako je vidljivo iz grafa, nakon prvotnih predikcija o rastu svjetskog BDP-a nakon korekcija, vidljiv je veliki pad u 2020. godini. Također, iako je prvotno prognoziran rast od 3 % u 2021. godini, stručnjaci ipak prognoziraju bolji oporavak svjetskog gospodarstva i predviđaju rast od 5 %.

Sljedeći im grafom (Graf 2) predstavljen je utjecaj pandemije COVID-19 na kretanje BDP-a na pojedine regije svijeta.

Graf 2. Utjecaj pandemije COVID-19 na kretanja BDP-a u pojedinim regijama svijeta



Izvor: Coronavirus: A visual guide to the economic impact,

<https://www.bbc.com/news/business-51706225>, [Pristupljeno: 3. srpnja 2021.]

O ekije se da je oporavak „velikih ekonomija“ ovisnih o tržištu usluga, poput Velike Britanije ili Italije, biti sporiji (Jones, L., Brown, D., 2020). Međutim, u nedostatku medicinskog rješenja (lijeka i cjepiva), snaga oporavka je vrlo neizvjesna, a utjecaj na pojedine sektore i zemlje neujednačen.

Meunarodna zajednica mora osigurati da ekonomije u razvoju mogu financirati kriti nu potrošnju pružanjem koncesijskog financiranja, rastere enjima duga i bespovratnih sredstava; te da tržišta u razvoju i gospodarstva u razvoju imaju pristup meunarodnoj likvidnosti putem osiguranja stabilnosti finansijskog tržišta, zamjene linija središnje banke i kreiranja globalne mreže finansijske sigurnosti. Ova ekriza tako er generirati srednjoro ne izazove. Predvi a se da e javni dug ove godine dose i najvišu razinu u zabilježenoj povijesti u odnosu na BDP, kako na naprednom, tako i na tržištima u nastajanju i gospodarstvima u razvoju. Zemlje e trebati zdrave fiskalne okvire za srednjoro nu konsolidaciju putem smanjenjem rasipne potrošnje, širenjem porezne osnovice, minimiziranjem izbjegavanja poreza i ve om progresivnoš u oporezivanja u nekim zemljama (IMF: New predictions suggest a deeper recession and a slower recovery, pristupljeno: 28. lipnja 2021).

Da bi se ublažile negativne posljedice na živote građana i gospodarstvo, Europska komisija pokrenula je sveobuhvatan gospodarski odgovor na pandemiju, primjenila potpunu

fleksibilnost fiskalnih pravila EU-a, revidirala svoja pravila o državnim potporama i uspostavila investicijsku inicijativu kao odgovor na koronavirus u vrijednosti od 37 milijardi eura za pružanje likvidnosti malim poduzeima i sektoru zdravstvene skrbi. Osim toga, Komisija je 2. travnja predložila dalekosežne mjere za aktivaciju svih sredstava iz proračuna EU-a kako bi se zaštitili životi i izvori prihoda. Komisija je pokrenula novu inicijativu za potporu radi smanjenja rizika od nezaposlenosti u izvanrednoj situaciji (engl. *Support mitigating Unemployment Risks in Emergency - SURE*), iji je cilj o uvati radna mjesta i podupirati obitelji. Također je predložila da se sva raspoloživa sredstva iz strukturnih fondova preusmjere na suzbijanje koronavirusa. Potporu će dobiti i poljoprivrednici i ribari te oni kojima je pomoć najpotrebnija. Inicijativa Solidarnost EU-a za zdravlje donosi tri milijarde eura za potrebe zdravstvenih sustava država članica (Europska Komisija, 2020., Radna mjesta i gospodarstvo tijekom pandemije koronavirusa, pristupljeno: 24. lipnja 2021.).

Unatoč svim izazovima i nastavku otežanog rada uslijed pandemije bolesti COVID-19, Grupa Kraš i dalje održava uspješan poslovni trend u 2021. godini. To pokazuju rezultati prvog tromjesečja 2021., konsolidirani ukupni prihod iznosio je 237,8 milijuna HK. U usporedbi s istim razdobljem prošle godine, zabilježen je rast od 20 milijuna HK ili 9,2%. Nakon odbitka ukupnih operativnih troškova, dobit prije oporezivanja iznosila je 10,35 milijuna HK, a neto dobit 7,34 milijuna HK. U ukupnim prihodima u prvom tromjesečju 2021., prihod od prodaje dosegao je 234,1 milijuna HK, ostali operativni prihodi 1,4 milijuna HK, a finansijski 2,3 HK. U usporedbi s prethodnom godinom, prihodi od prodaje na domaćem tržištu također su porasli za 122,4 milijuna HK, što je porast od 6,5%, a prihodi od prodaje na inozemnom tržištu iznosili su 111,7 milijuna HK, što je porast od 12,9% u odnosu na 2020. godinu. Usprkos utjecaju pandemije COVID-19, ukupan obujam prodaje iznosio je 8161 tonu, a među ugodišnjim porastima iznosio je 10,5%, odnosno 774 tone. Rast je ostvaren na domaćem tržištu za 3,5%, a inozemnom za 19,3%. Prodaja na većini glavnih izvoznih tržišta dosegla je iliako premašila 2020. godinu. Po etkom 2021. godine Kraš grupa postigla je suradnju s novim distributerima na petnaest tržišta kako bi poboljšala prodaju i poslovanje. Promatraljući pojedinačne segmente, najveći rast prodaje ostvaren je u assortimanu proizvoda od kakaa gdje se bilježi rast od 18,5%, što je ujedno i pokretač snaga rasta prihoda od prodaje. Raznolikost assortimenta keksa i vafla povećao se za 15,4%, slatkiša za 11,7%, prodaja u pogonu Mira Prijedor za 7,7%, a prodaja Karoline Osijek također za 0,9%. Osim finansijskih rezultata za prvo tromjesečje 2021. godine, Grupa Kraš objavila je i revidirana konsolidirana i nekonsolidirana finansijska izvješća za 2020. godinu koja pokazuju da su ukupni prihodi povećani za 5

milijuna kuna u odnosu na prethodnu godinu. Stoga je prihod Grupe Kraš u pandemiji 2020. iznosi 1042,5 milijuna HK. Nakon podmirenja ukupnih operativnih troškova društvo je ostvarilo dobit prije oporezivanja od 25,34 milijuna HK i neto dobit u iznosu 25,14 milijuna HK (Kraš grupa, Novosti: Povećanje prihoda za 92 posto, pristupljeno 21. lipnja 2021.).

Od ukupnog prihoda u 2020. godini, prihod od prodaje dosegao je 972,5 milijuna HK, ostali operativni prihodi iznosili su 58,4 milijuna HK, a finansijski prihod 11,6 milijuna HK. Snažni utjecaj pandemije i potresa u Zagrebu i Banovini dodatno je ometao proizvodnju, distribuciju i druge poslovne procese i nije spriječio grupu da održi razinu prodaje iz prethodne godine. Istodobno, bilježi se rast prodaje na zapadnoeuropskom tržištu za 15,6% u odnosu na 2019. godinu, dok je ukupni opseg prodaje na domaćem tržištu porastao za 306 tona, što je porast od 1,6%. U 2020. godini poslovne su se aktivnosti Kraš Grupe povećale u smislu ukupnog rasta prihoda, rasta proizvodnje i prodaje te investicijskih aktivnosti. Ostvarena EBITDA u iznosu 97 milijuna HK ((Kraš grupa, Novosti: Povećanje prihoda za 92 posto, pristupljeno 21. lipnja 2021.).

7. Rasprava

U uvodnom dijelu predstavljene su sljedeće hipoteze:

H1. Važnost kvalitetnog transportnog sustava pokazuje se u tome kako se pojedinci, tvrtke i vlade oslanjaju na njega kako bi pristupili resursima.

Transport dovozi potrebne sirovine do tvornice za proizvodnju robe i opskrbljuje potrošače gotovim proizvodima. Transportno postrojenje potiče podjelu rada i specijalizaciju na geografskoj ili regionalnoj osnovi. Troškovi prijevoza takođe utječu na lokalizaciju industrije. Proizvodnja robe može se usredotočiti na mjesto gdje je poslovno okruženje najbolje, a troškovi proizvodnje minimalni. To omogućuje maksimalno korištenje lokalnih resursa, što je i ekonomski i društveno neophodno. Transport omogućuje mobilnost radne snage i kapitala. Ako je na bilo kojem mjestu dostupno više radne snage, transport pomaže ekonomski odvesti rad i kapital na upotrebu i ulaganje u produktivnije sektore. Transport pomaže u postizanju stabilnosti cijena različitih proizvoda. Prevozi robu iz opskrbljenijih mesta u teško opskrbljena područja. Ovo uspostavlja koordinaciju između potražnje i ponude i donosi stabilnost cijena. Pomaže uspostaviti redovne distribucije robe potrošačima. Osim toga, potrošači dobivaju potrebnu robu po nižim cijenama, jer to potiče konkurenčiju među proizvođačima i omogućava masovnu proizvodnju po nižim troškovima. Uz ekonomsku važnost, prijevoz ima i socijalnu, političku i kulturnu važnost. Utvrđuje društvenu i korisnost sužavanjem geografske udaljenosti. Konsolidira društvenu i kulturnu korisnost i jača nacionalnu integraciju. Pomaže u uspostavljanju odnosa s inozemstvom. Transport takođe pomaže proširiti znanje i vještine u različitim sektorima. Na taj način pomaže uspostaviti društvenu korisnost, ujednačenost i integritet i jača nacionalnu sigurnost.

H2: Izgradnja uspješne transportne mreže zahtijeva analitički i fleksibilan pristup planiranju i upravljanju transportom prema softverskim rješenjima uvelike olakšavaju logističke napore.

Transportna logistika u Krašu izvodi tri glavna zadatka u TMS-u: pronalaze i uspore ujedno cijene i usluge prijevoznika dostupne za slanje narudžbe kupca, rezerviranje pošiljke i prezentiraju njenog kretanja do isporuke. Širi ciljevi upotrebe TMS-a su poboljšati učinkovitost isporuke, smanjiti troškove, postići i vidljivost lanca opskrbe u stvarnom vremenu i osigurati zadovoljstvo kupaca. Inačica dostavlja i prijevoznici primarni su korisnici TMS softvera.

Proizvođači, distributeri, organizacije za e-trgovinu, veletrgovci, trgovci na malo i neovisni dobavljači logistike (3PL) također su glavni korisnici TMS softvera.

H2. COVID-19 nije imao toliki utjecaj na poslovanje konditorske industrije.

Pandemija COVID-19 globalni predstavlja globalni ekonomski šok, koji uključuje istodobne poremećaje i ponude i potražnje u međusobno povezanoj svjetskoj ekonomiji. Na strani ponude, širenje pandemije smanjuje ponudu rada i produktivnosti, dok blokade, zatvaranje poduzeća i socijalno distanciranje također uzrokuju poremećaje u ponudi. Unatoč svim izazovima i nastavku otežanog rada uslijed pandemije bolesti COVID-19, Grupa Kraš i dalje održava uspješan poslovni trend u 2021. godini. To pokazuju rezultati prvog tromjesečja 2021., konsolidirani ukupni prihod iznosio je 237,8 milijuna HK. U usporedbi s istim razdobljem prethodne godine, zabilježen je rast od 20 milijuna HK ili 9,2%. Nakon odbitka ukupnih operativnih troškova, dobit prije oporezivanja iznosila je 10,35 milijuna HK, a neto dobit 7,34 milijuna HK. U ukupnim prihodima u prvom tromjesečju 2021., prihod od prodaje dosegao je 234,1 milijuna HK, ostali operativni prihodi 1,4 milijuna HK, a finansijski 2,3 HK. U usporedbi s prethodnom godinom, prihodi od prodaje na domaćem tržištu također su porasli za 122,4 milijuna HK, što je porast od 6,5%, a prihodi od prodaje na inozemnom tržištu iznosili su 111,7 milijuna HK, što je porast od 12,9% u odnosu na 2020. godinu. Uspričajući utjecaju pandemije COVID-19, ukupan obujam prodaje iznosio je 8161 tonu, a među ugodišnjim porastom iznosio je 10,5%, odnosno 774 tone. Rast je ostvaren na domaćem tržištu za 3,5%, a na inozemnom za 19,3%. Prodaja na većini glavnih izvoznih tržišta dosegla je ili je premašila 2020. godinu.

Iz rada je vidljivo da su postavljene hipoteze potkrijepljene i potvrđene injenicama i podacima koji su prikazani i razrađeni u radu te se stoga potvrđuju

8. Zaključak

Kraš je vodeći hrvatski proizvođač konditorskih proizvoda i najveći proizvođač u jugoistočnoj Europi. Njegov assortiman uključuje cijelovit konditorski program: proizvodnja okolade i okoladnih slastica, bombona, keksa i vafla koji su prepoznati i odlično prihvaćeni na domaćem i svjetskom tržištu. Korištenjem vrhunskih vještina i stečenog znanja stvaraju se jedinstveni proizvodi temeljeni na stogodišnjoj tradiciji i iskustvu. Razvijanjem postojećih planova i novih linija proizvoda proizvedenih u kontroliranim uvjetima koriste se visokokvalitetne i zdrave sirovine bez genetski modificiranih sastojaka, Kraš nastoji ispuniti potrebu ekivanja i steći zadovoljstvo vjernih kupaca i potrošača. Kao poslovni subjekt koji posluje i razvija poslovanje u Hrvatskoj i na stranim tržištima, Kraš prepoznaže važnost odgovornog i etički utemeljenog ponašanja poslovnih subjekata, što je neophodno za razvijanje visokokvalitetnih odnosa i poštene konkurenčije između poslovnih partnera i kako bi tržište uinkovito funkcionalo. Unatoč svim izazovima i nastavku otežanog rada uslijed pandemije bolesti COVID-19, Grupa Kraš i dalje održava uspješan poslovni trend u 2021. godini. To pokazuju rezultati prvog tromjesečja 2021., konsolidirani ukupni prihod iznosio je 237,8 milijuna HK. U usporedbi s istim razdobljem prošle godine, zabilježen je rast od 20 milijuna HK ili 9,2%. Nakon odbitka ukupnih operativnih troškova, dobit prije oporezivanja iznosila je 10,35 milijuna HK, a neto dobit 7,34 milijuna HK.

Brendovi Kraša ne zauzimaju vodeće pozicije u svojoj kategoriji proizvoda, već i u kategoriji robe široke potrošnje. Zahvaljujući i uspješnom radu i kvaliteti, Kraš je osvojio brojne medalje i međunarodne nagrade. Pobjednici su Bajadera i Griotte, ponosni nositelji oznaka Izvorno hrvatsko i Hrvatska kvaliteta, što formalno potvrđuje njihovu ulogu dostojnog predstavnika Hrvatske u svijetu. Kraševi dugoročni planovi i strategije i dalje ukazuju na isti cilj - ojačati tržišnu poziciju vodećih marki, povećati proizvodnju i prodaju, osvojiti nova izvozna tržišta i održati financijsku stabilnost tvrtke.

Poduzeće Kraš d.d. prepoznaže važnost kvalitetnog planiranja i kontinuirano investira u svoje zaposlenike kako bi osiguralo poslovni uspjeh. Iako postoje određene prepreke u procesu planiranja, kao što su strah od neuspjeha, krizni menadžment, niska iskoristivost planova i visoki troškovi planiranja, Kraš d.d. kao veliko poduzeće svjestan je da je planiranje neophodno. Unatoč troškovima, izostajanje provedbe i realizacije planiranih aktivnosti može dugoročno rezultirati većim troškovima i gubicima. Planiranje stoga nije potrebno samo kod

raspodjeli zadatka, već i kod logistika kih zadatka kao što je transport i prijevoz robe od mesta A do mesta B ili krajnjih potrošača o kojima, na koncu, i ovisi uspjeh jedne tvrtke.

LITERATURA

1. Aržek, Z. (2002). Transport i osiguranje, Zagreb: Mikrorad, d.o.o.
2. Br i , D., Ševrovi , M. (2012). Logistika prijevoza putnika, Zagreb: Sveu ilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti, str. 23.
3. Choice Of Mode Of Transport. Dostupno na:
<https://marketinglord.blogspot.com/2012/06/choice-of-mode-of-transport.html>, [Pristupljeno: 14. lipnja 2021.]
4. Chudik, A., et. al. (2020.) Economic consequences of Covid-19: A counterfactual multi-country analysis. Dostupno na: <https://voxeu.org/article/economic-consequences-covid-19-multi-country-analysis>, [Pristupljeno: 3. srpnja 2021.]
5. Essex, D. (2020.) transportation management system (TMS). Dostupno na:
<https://searcherp.techtarget.com/defmition/transportation-management-system-TMS>, [Pristupljeno: 30. lipnja 2021.]
6. Europska Komisija (2020), Radna mjesta i gospodarstvo tijekom pandemije koronavirusa. Dostupno na: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic_hr, [Pristupljeno: 24. lipnja 2021.]
7. IMF: New predictions suggest a deeper recession and a slower recovery. Dostupno na: <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/imf-lockdown-recession-covid19-coronavirus-economics-recession/>, [Pristupljeno: 28. lipnja 2021.]
8. Impact of the coronavirus pandemic on the global economy - Statistics & Facts. Dostupno na: <https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy/>, [Pristupljeno: 3. srpnja 2021.]
9. Impact of the coronavirus pandemic on the global economy - Statistics & Facts. Dostupno na: <https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy/>, [Pristupljeno: 3. srpnja 2021.]
10. Jones, L., Palumbo, D., Brown, D. (2020), Coronavirus: A visual guide to the economic impact. Dostupno na: <https://www.bbc.com/news/business-51706225>, [Pristupljeno: 25. lipnja 2021.]
11. Kraš Grupa (2020.) Godišnje izvješće 2019. Zagreb, str. 2.-38. Dostupno na:
<https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A5131/datastream/PDF/view>. [Pristupljeno: 30. srpnja 2021.]

12. Kraš Grupa (2021), Kraš grupa u prvom kvartalu povećala prihode za 9,2 posto u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/novosti/kras-grupa-u-prvom-kvartalu-povećala-prihode-za-92-posto-u-odnosu-na-isto-razdoblje-prethodne-godine>, [Pristupljeno: 29. lipnja 2021.]
13. Kraš - politika kvalitete i sigurnosti hrane. Dostupno na: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/10/Politika-kvalitete-i-sigurnosti-hrane.pdf>, [Pristupljeno: 19. lipnja 2021.]
14. Loncar, D. (2001). *Uloga analitičkog marketinga u formulisanju promotivne i distributivne strategije preduzeća*. Ekonomski horizonti Vol. 13., No. 1, str 58.
15. Merits And Demerits Of Air Transport. Dostupno na: <https://marketinglord.blogspot.com/2012/06/merits-and-demerits-of-air-transport.html>, [Pristupljeno: 14. lipnja 2021.]
16. Role And Importance Of Transportation. Dostupno na: <https://marketinglord.blogspot.com/2012/06/role-and-importance-of-transportation.html>, [Pristupljeno: 22. lipnja 2021.]
17. Role of Logistics, Dostupno na: https://www.keyence.com/ss/products/auto_id/logistics/role/, [Pristupljeno: 19. lipnja 2021.]
18. Sikavica, P. (2011.) Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.
19. Sikavica, P., Novak, M. (1999). Poslovna organizacija, Zagreb: Informer.
20. Statut Kraš prehrambene industrije d.d. Zagreb, 1. 1., 7., 8., 20.
21. Tolušić, M., Miklošević, M., Tolušić, Z., (2011), Utjecaj ambalaže na prodaju proizvoda. Dostupno na: www.hrcak.srce.hr, [Pristupljeno: 22. lipnja 2021.]

POPIS SLIKA

Slika 1. Skladišni prostor logistike Kraš d.d..... 27

POPIS TABLICA

Tablica 1. Struktura voznog parka za regiju Zagreb.....	22
Tablica 2. Struktura voznog parka za regiju Osijek.....	23
Tablica 3. Struktura voznog parka za regiju Rijeka.....	23
Tablica 4. Struktura voznog parka za regiju Split.....	24
Tablica5. Broj istovamih mjesta.....	24

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Utjecaj pandemije COVID-19 na gospodarski rast i predikcija budućeg kretanja rasta svjetskog gospodarstva.....	30
Grafikon 2. Utjecaj pandemije COVID-19 na kretanja BDP-a u pojedinim regijama svijeta.....	31

PRILOG

Intervju:

PITANJA ZA INTERVJU

Kraš d.d. - odjel nabave

Poštovani, studentica sam Ekonomskog fakulteta u Osijeku. Trenutno radim na izradi diplomskog rada pod nazivom „Planiranje transporta proizvoda i sirovina na primjeru poduze a Kraš d.d.“. Bila bi vam jako zahvalna ako biste mi mogli odgovoriti na nekoliko pitanja vezanih za funkciju transporta u vašem poduze u. Vaši odgovori bi bili korišteni isklju ivo u istraživa ke svrhe.

Pitanja:

1. Možete li re i kako je organizirano planiranje transporta u vašem poduze u (priprema transporta), pregovaranje (kontaktiranje) dobavlja a i si.?
2. S kakvim voznim parkom raspolažete za potrebe transporta sirovina i proizvoda?
3. Koliko ljudi je uklju eno u proces transporta dobara i kakvi su njihovi zadaci?
4. Koliko trošak transporta sirovina i proizvoda utje e na financijsko poslovanje vašeg poduze a?
5. Da li koristite outsourcing u transportu ili sami transportirate i u kojem obimu?
6. Da li koristite neki(e) software za planiranje transporta?
7. Koji su glavni imbenici koje uzimate u obzir pri planiranju transporta?
8. Koji su naj eš i zahtjevi s kojima se susre ete od strane kupaca/klijenata pri planiranju i organiziranju transporta?
9. Da li je i kako pandemija Covid-19 utjecala na organizaciju i planiranje transporta?
10. Koje metode planiranja transporta koristite?

Unaprijed zahvaljujem.

Mateja Nikoli .