

# Dizajn distribucijske mreže

---

**Banić, Lara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:136085>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-05**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Marketing

Lara Banić

**DIZAJN DISTRIBUCIJSKE MREŽE**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

---

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Marketing

Lara Banić

## **DIZAJN DISTRIBUCIJSKE MREŽE**

Diplomski rad

**Kolegij: Upravljanje opskrbnim lancima**

JMBAG: 02530432427

e-mail: [b96lara@gmail.com](mailto:b96lara@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc. Davor Dujak

Osijek, 2022.

---

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study of Marketing

Lara Banić

## **DISTRIBUTION NETWORK DESIGN**

Graduate paper

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**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 rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno 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 licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga 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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam 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:** Lara Banić

**JMBAG:** 02530432427

**OIB:** 72220969583

**e-mail za kontakt:** b96lara@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij Marketing

**Naslov rada:** Dizajn distribucijske mreže

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

U Osijeku, 23. 9. 2022 godine

Potpis

Lara Banić

## **Dizajn distribucijske mreže**

### **SAŽETAK**

Tema rada je projasniti osnovne strukture distribucijskih sustava, opskrbne mreže i vrste distribucije te na primjeru upravljanja opskrbnim lancima trgovačkog društva NTL d.o.o. prikazati strukturu distribucijskog sustava trgovačkog lanca. Cilj rada je doći do odgovora na pitanje kakav je utjecaj postojećih opskrbnih lanaca na poslovanje NTL d.o.o. i na koji način se može optimizirati opskrbna mreža kako bi doprinijela pozitivnom pomaku poslovanja. Da bi lakše razumjeli cilj rada, u prvom je dijelu pojašnjena metodologija izrade te teorijski okvir relevantnih pojmova. Nakon teorijskog dijela provedeno je sekundarno istraživanje dostupnih podataka te intervju sa zaposlenikom tvrtke NTL d.o.o. kako bi iz prve ruke došli do informacija o opskrbi i distribuciji unutar NTL grupe.

**Ključne riječi: opskrbni lanac, opskrbna mreža, distribucijski lanac, distribucijska mreža, dizajn i upravljanje distribucijskom mrežom**

### **Distribution network design**

### **ABSTRACT**

The topic of the paper is to clarify the basic structures of distribution systems, supply networks, and types of distribution, and on the example of supply chain management of the company NTL d.o.o. show the structure of the distribution system of the retail chain. The aim of this paper is to answer the question of what is the impact of existing supply chains on the business of NTL d.o.o. and how the supply network can be optimized to contribute to a positive business shift. In order to better understand the aim of the paper, the first part explains the methodology of development and the theoretical framework of relevant concepts. After the theoretical part, there is the secondary research of available data and an interview with an employee of NTL d.o.o. to get first-hand information on supply and distribution within the NTL Group.

**Keywords: supply chain, supply network, distribution chain, distribution network, distribution network design and management**

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija istraživanja.....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Hipoteze istraživanja .....	2
2.3. Metode istraživanja .....	3
2.4. Izvori podataka .....	3
<b>3. Teorijski okvir dizajniranja distribucijskih i opskrbnih mreža .....</b>	<b>4</b>
3.1. Distribucijske i opskrbne mreže .....	4
3.2. Dizajniranje distribucijskih i opskrbnih mreža .....	7
<b>4. Dizajn i upravljanje distribucijskom mrežom na primjeru trgovačkog društva NTL d.o.o. ....</b>	<b>14</b>
4.1. Općenito o NTL d.o.o.....	14
4.2. Intervju istraživanje distribucijske i opskrbne mreže NTL d.o.o. ....	16
<b>5. Rasprava .....</b>	<b>21</b>
5.1. Analiza rezultata istraživanja .....	21
5.2. Prijedlozi za poboljšanje .....	22
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>23</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>25</b>
<b>Popis slika, tablica i grafikona .....</b>	<b>26</b>
<b>Prilozi.....</b>	<b>27</b>

## 1. Uvod

Kroz cijelu ekonomsku teoriju, kada se govori o obilježjima i karakteristikama tržišta, tržišna neizvjesnost je ono što se konstantno spominje. Bilo u dalekoj povijesti kada su tržištem vladale osnovne proizvodne djelatnosti i trampa među tržišnim sudionicima, ili pak danas u suvremenim tržišnim uvjetima, možemo reći da su tržišne promjene jedina konstanta na koju se može računati. Sve ostalo ovisi o raznim faktorima, ponajviše gospodarskim kretanjima i situacijskim čimbenicima. Ako je netko i pomislio kako je napokon uhvatio tempo koji nalaže tržište, to se mišljenje definitivno promijenilo u protekle tri godine jer situacija koju je donijela pandemija virusa COVID-19 izazvala je promjene u doslovno svakoj svjetskoj ekonomiji i donijela nove trendove. Ograničenja na koja su nailazili akteri industrijske scene, a koja su se očitovala u restrikcijama kretanja ljudi, roba, usluga, pa čak i novca, zahtijevala su nove prilagodbe, kako u domaćem, tako i u međunarodnom poslovanju. Kao posljedicu imamo situaciju da su neka poduzeća propala, neka su promijenila način poslovanja, a neka su pak briljirala. Iako, popraćena negativnom konotacijom zbog brojnih problema koje je donijela, ne može se poreći da je donijela i neke nove mogućnosti. Situacija u kojoj se društvo našlo iznjedrila je nove poslovne modele, s naglaskom na digitalizaciji, tehnologiji i internetskom poslovanju. Poduzetnici su morali analizirati svoje poslovanje i prilagoditi se novonastaloj situaciji; neki su se proširili na nova područja djelovanja, a neki su prilagodili staru organizaciju novim načinima rada. Mijenjali su se principi rada, procesi donošenja odluka, opskrbeni lanci i cijele poslovne koncepcije, ali organizacije koje su opstale postale su jače, fleksibilnije, otpornije. Samo, pitanje je koliko njih je u tome uspjelo. Ovim radom dotaknut ćemo se organizacije NTL d.o.o., koja je prije desetak godina visoko kotirala na ljestvicama trgovaca prema prihodu, broju poslovnica i broju zaposlenih. S obzirom da uspješnost poslovanja neke tvrtke ovisiti o učinkovitosti i usklađenosti svih procesa unutar opskrbnog lanca, u razgovoru sa jednim od zaposlenika NTL d.o.o., zaposlenim na poziciji poslovođe u jednoj od poslovnica, saznat ćemo kako je ustrojena njihova distribucijska i opskrbenja mreža, s kojim se problemima susreću i kakva je trenutna situacija njihovog poslovanja. Rad se sastoji od šest poglavlja. Nakon uvoda, drugo poglavlje predstavlja metodologiju istraživanja; objašnjava problem i predmet istraživanja, ciljeve, hipoteze, metode istraživanja i izvore podataka. U trećem poglavlju se definiraju pojmovi relevantni za razumijevanje teme, objašnjava se teorijski okvir dizajna distribucijskih i opskrbenih mreža te upravljanje njima. U četvrtom poglavlju nalaze se općeniti podaci o trgovačkom društvu NTL d.o.o., faze njihovog opskrbnog lanca te istraživanje putem intervjua sa zaposlenikom te tvrtke. Peto poglavlje obuhvaća raspravu odnosno analizu provedenog istraživanja te prijedloge za poboljšanje. U posljednjem, šestom poglavlju daju se sažeta zaključna razmatranja vezana uz tematiku rada.



## **2. Metodologija istraživanja**

### **2.1. Predmet istraživanja**

Tema rada je pojasniti osnovne strukture distribucijskih sustava, opskrbne mreže i vrste distribucije te na primjeru upravljanja distribucijskim i opskrbnim mrežama trgovačkog društva NTL d.o.o. prikazati strukturu distribucijskog sustava trgovačkog lanca.

Cilj rada je doći do odgovora na pitanje kakav je utjecaj postojećih opskrbnih lanaca na poslovanje NTL d.o.o. i na koji način se može optimizirati opskrbna mreža kako bi doprinijela pozitivnom pomaku poslovanja, te ga možemo razgraničiti na konkretne dijelove:

- analizirati distribucijsku i opskrbnu mrežu trgovačkog društva NTL d.o.o.
- utvrditi značaj distribucijske i opskrbne mreže
- provjeriti ima li mjesta za poboljšanje distribucijske i opskrbne mreže
- dati odgovarajuće smjernice za poboljšanje.

Da bi lakše razumjeli cilj rada, u prvom je dijelu pojašnjena metodologija izrade te teorijski okvir relevantnih pojmova. Nakon teorijskog dijela provedeno je sekundarno istraživanje dostupnih podataka te intervju sa zaposlenikom trgovačkog društva NTL d.o.o. kako bi iz prve ruke došli do informacija o opskrbi i distribuciji unutar NTL d.o.o.

### **2.2. Hipoteze istraživanja**

NTL d.o.o. je godinama bio u vodećih 10 trgovačkih društava i logika nalaže da je njegovo poslovanje zapravo primjer dobre prakse i da bi uvid u dizajn njihove distribucijske i opskrbne mreže mogao poslužiti kao ogledni primjer za uvođenje uspješne prakse drugim poduzećima.

Međutim, afera iz 2014. godine vezano uz zabranjeni sporazum sa tvrtkom Kraš, kojim su, navodno, dogovarali minimalne cijene, poljuljale su ugled i status tvrtke u javnosti. Iako su platili novčanu kaznu za nešto što, kako su se očitovali, nije prekršaj jer navedeni sporazum nisu primjenjivali u praksi, vijest je itekako odjeknula među dobavljačima i kupcima.

Na vama je hoćete li to gledati negativno kao narušavanje zakona o konkurenciji ili pozitivno jer su se potrudili omogućiti svojim kupcima najniže cijene, no, zakon je dao svoj glas i ova afera stvara dvojaku sliku o ovom trgovačkom društvu.

Ipak, jedno je sigurno; da li zbog konkurencije, zbog smanjenja vlastitih troškova ili pak zbog svojih kupaca, NTL d.o.o. očito puno pažnje pridaje svojim distribucijskim i opskrbnim lancima. Iz tog razloga postavljaju se hipoteze istraživanja:

H1 Dizajn distribucijske i opskrbne mreže NTL d.o.o. doprinosi uspjehu poslovanja.

H2 Potrebne su prilagodbe distribucijske i opskrbne mreže NTL d.o.o.

### **2.3. Metode istraživanja**

Kod teorijskog dijela korišteno je više metoda; analiza i sinteza, te indukcija i dedukcija. Istraživanje je provedeno sekundarnim metodama pretraživanja dostupnih podataka te metodom intervjua, postavljanjem pitanja odnosno kvalitativnim istraživanjem. Također je korištena i analiza relevantne suvremene literature i uspješne prakse. U usporedbi s primjerima dobre prakse, rezultat istraživanja dat će preporuke za unapređenje. Za zaključna razmatranja koriste se metode generalizacije i specijalizacije.

### **2.4. Izvori podataka**

U radu su korišteni sekundarni izvori podataka prikupljeni iz dostupnih izvora i informacije drugih autora relevantne za tematiku rada te primarni podaci prikupljeni kvalitativnim istraživanjem pomoću metode intervjua.

### **3. Teorijski okvir dizajniranja distribucijskih i opskrbnih mreža**

#### **3.1. Distribucijske i opskrbne mreže**

Distribucijski i opskrbni procesi nekad su bili jednostavniji nego danas. Kada se kaže „jednostavniji“, znači da su imali manji broj sudionika i samo jedan, materijalni tok. S obzirom da većina tvrtki danas ima više dobavljača i više distributera, to znači da ima i više distribucijskih i opskrbnih lanaca. Upravo iz tog razloga danas se češće govori o distribucijskim i opskrbnim mrežama, odnosno o ukupnom broju distribucijskih i opskrbnih lanaca jedne tvrtke.

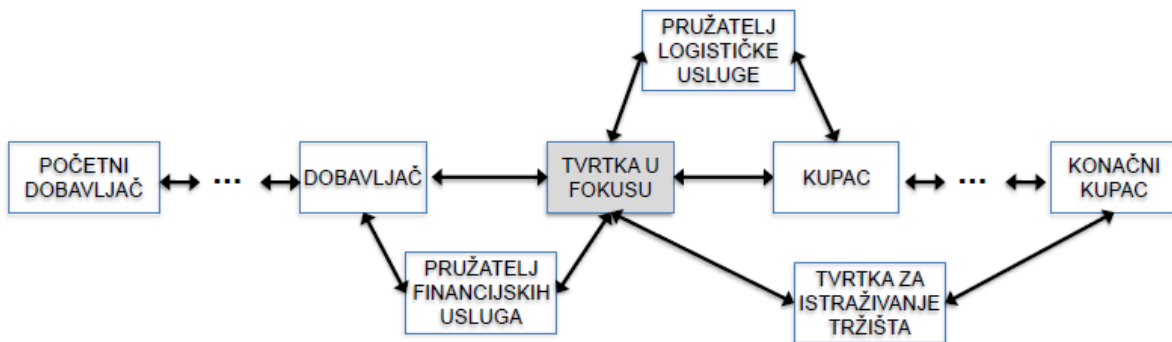
Prvi bitan pojam koji je nužno poznavati je pojam nabave. Poznato je se tu podrazumijeva ona aktivnost poduzeća kojoj je glavni zadatak opskrbiti poduzeće resursima koji su mu potrebni za obavljanje djelatnosti. Međutim, nabava se većinom gleda kao skup operativnih poslove, dok je opskrba širi pojam. Dodatno pojašnjenje daju autori Knego, Knežević i Delić te navode kako se opskrba odnosi na „cjelokupni input koji je neophodan za rad nekog sustava“ (Knego i dr., 2013: 5). Nasuprot nabave je distribucija koja predstavlja „stadij koji slijedi proizvodnju dobara od momenta kada su ona komercijalizirana do njihove isporuke potrošačima“. Ona obuhvaća razne aktivnosti i operacije, koje osiguravaju da se roba stavi na raspolaganje kupcima, bilo da se radi o prerađivačima ili potrošačima, olakšavajući izbor, kupnju i upotrebu robe (Segetlija, 2006: 10). Obje aktivnosti, nabava i distribucija dio su logistike. Najjednostavnije objašnjenje logistike daju autori Bowersox, Closs i Cooper, koji kažu da je logistiku možemo definirati kao „kombinaciju različitih procesa transporta, skladištenja, upravljanja materijalima i pakiranja sirovina, inventura, odnosno svega onoga što nam je potrebno kako bi se omogućilo što lakše kretanje sirovina u lancu opskrbe čime postaje bitnom stavkom u lancu opskrbe“ (Satyendra, 2014). Logistika naglasak stavlja na nabavu, proizvodnju i distribuciju te je kao takva podrška različitim aktivnostima opskrbnih lanaca, što ju čini njegovim dijelom. Prema tome, moguće je zaključiti da je opskrbni lanac najširi pojam od svih do sada navedenih te obuhvaća sve najbitnije aktivnosti jednog poduzeća.

Pojam opskrbnog lanca prisutan je u teoriji, ali i praksi već duži niz godina, no, i dalje ne postoji potpuna definicija da ga objasni u pravom smislu već brojni autori daju svoje verzije objašnjenja tog pojma. Tako se opskrbni lanac može promatrati kao „mreža objekata, distribucija, pretvaranje nabavljenih materijala u među-proizvode ili gotove proizvode za kupce“ (Satyendra, 2014) ili kao „niz aktivnosti i organizacija koje materijali prolaze tijekom svog putovanja od inicijalnih dobavljača do krajnjih kupaca“ (Monczka i dr, 2010: 11).

Poznata je i definicija opskrbnog lanca koja ga objašnjava kao „skup od tri ili više entiteta (organizacija ili individualaca) direktno uključenih u uzvodne i nizvodne tokove proizvoda, usluga, financija i informacija od izvora do potrošača“ (Mentzer i dr., 2001: 1-25). Ovdje se spominju uzvodni i nizvodni tokovi pa treba imati na umu da uzvodni tokovi predstavljaju aktivnosti u smjeru od izvora sirovina u odnosu na drugu aktivnost ili tvrtku koja se promatra, dok nizvodni tokovi predstavljaju obrnuti smjer, odnosno aktivnosti u smjeru kupaca ili konačnog potrošača. Spomenuti tokovi unutar opskrbnog lanca mogu biti različiti, pa tako imamo tok materijala, tok proizvoda, tok informacija, tok plaćanja, tok promocije, tok usluga i tako dalje.

Neki autori koriste i pojam „lanac dobave“ (Prester, 2012: 21) koji čine bar dva sudionika povezana razmjenom materijala, informacija i novca, s tim da se materijalima smatraju sve sirovine, poluproizvodi, proizvodi i slično, koji se prenose unutar ili van sudionika odnosno poduzeća unutar lanca. Iz toga proizlazi da upravljanje lancem dobave podrazumijeva sve što ima veze s upravljanjem tokovima robe, informacija i novca od nabave sirovina do isporuke gotovog proizvoda kupcu i naplate isporučenog proizvoda. Iako se nekada upravljanje lancem dobava nazivalo logistikom, danas obuhvaća više radnji. Logistika je onaj dio koji se odnosi na planiranje, implementaciju i kontrolu tijeka materijala, usluga i pripadnih informacija od proizvođača do kupca i obrnuto, dok upravljanje lancem dobave obuhvaća koordinaciju različitih funkcija unutar poduzeća, primjerice marketinga, proizvodnje i financija, ali i koordinaciju s drugim poduzećima. Poslovi unutar lanca su brojni, iako se veliki dio poslova ne vidi, osobito ne krajnjem kupcu. Tu se ubrajaju poslovi poput nabave i naručivanja, transporta, zaprimanja robe, skladištenja, upravljanja zalihama, pripremanja isporuke, rukovanja materijalima i proizvodima, industrijskog pakiranja, upravljanja vraćenim proizvodima, zbrinjavanja otpada i amortizirane opreme, lokacijske odluke, usluge kupcima, predviđanja potražnje, raspoređivanja/terminiranja proizvodnje, rezervnih dijelova i usluge popravka i slično (Prester, 2012: 26). Lanac dobave mora biti organiziran tako da slijed materijala ide prema kupcu i da se to što efikasnije odradi, a da bi lanac bio što efikasniji, trebao bi biti uzak, tako da svi sudionici lanca na temelju pravodobne informacije sinkronizirano izvršavaju svoj dio posla.

Također je nužno znati i da svaki proizvod ima svoj jedinstveni opskrbni lanac i da zbog toga postoji veliki broj različitih opskrbnih lanaca, od onih najjednostavnijih pa do složenih. Osnovni opskrbni lanac obuhvaća tvrtku, njezinog prvog dobavljača i kupca, koji su povezani jednim ili više uzvodnih i nizvodnih tokova (proizvoda, usluga, informacija, financija), dok produženi opskrbni lanac uključuje još i dobavljačeve dobavljače i kupčeve kupce. Postoji još i ultimativni ili ukupni opskrbni lanac, čija je struktura prikazana slikom broj 1.



Slika 1. Ultimativni ili ukupni opskrbeni lanac

Izvor: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/2\\_SCM\\_OPSKRBNI-LANCI\\_2017.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/2_SCM_OPSKRBNI-LANCI_2017.pdf) (19.06.2022.)

Jednostavnije, možemo reći da opskrbeni lanac uključuje sve tokove materijala i proizvoda od dobavljača do kupca, sudionike i procese te na taj način povezuje sve bitne aktivnosti u poduzeću (narudžbu, proizvodnju, marketing, distribuciju i druge). Prema tome, u opskrbeni lanac uključeni su proizvođači, trgovci (trgovine na veliko i trgovine na malo), kupci (ili krajnji potrošači), ali i neki posrednici, ovisno o veličini opskrbnog lanca. U posrednike ubrajamo razne uslužne djelatnosti poput prodajnih predstavnika, brokera, prijevoznika, banaka, agencija za istraživanje, agencija za oglašavanje i slično.

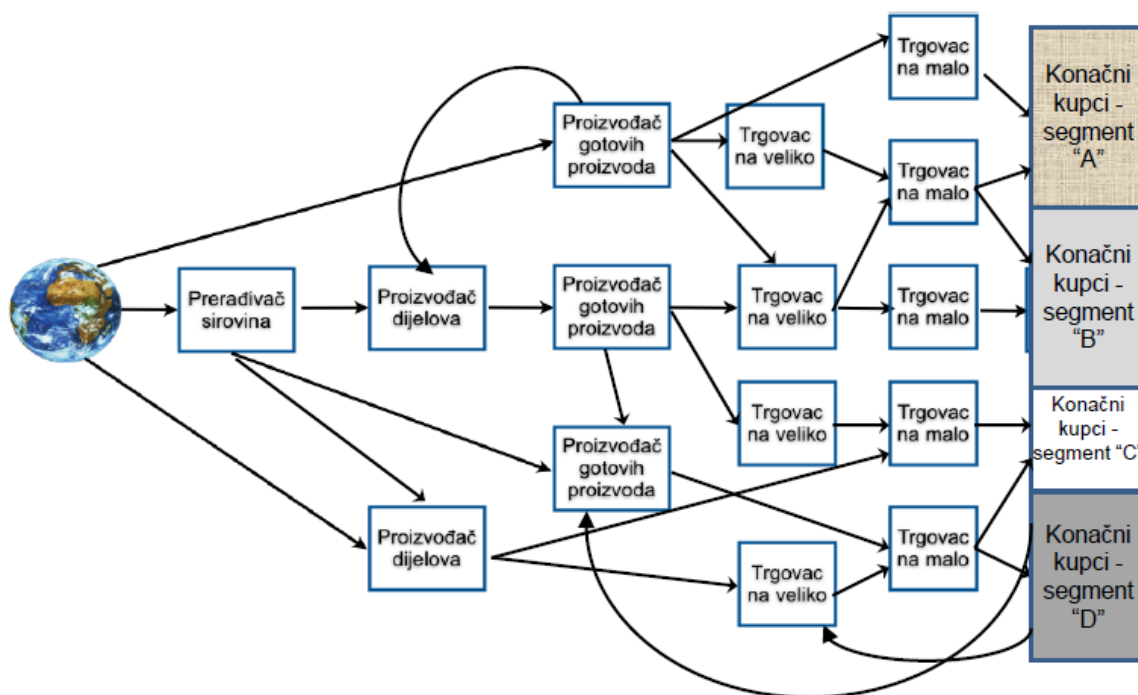
Ukoliko ga promatramo sa stajališta sudionika koji u njemu sudjeluju, opskrbeni lanac možemo podijeliti na fazu narudžbe u kojoj sudjeluju proizvođači i dobavljači materijala i sirovina, na fazu proizvodnje koja uključuje proizvođače gotovih proizvoda, fazu distribucije koja uključuje trgovce, prijevoznike i ostale posrednike te na fazu potrošnje koja uključuje kupce odnosno krajnje korisnike proizvoda ili usluga.

Prema nekim autorima postoje tri tipa opskrbnih lanaca (Jaklic i dr., 2006: 205-223):

1. LEAN opskrbeni lanac koji se temelji na eliminiranju nepotrebnih koraka; koristi se kod opskrbe jednostavnijih, količinski ograničenih proizvoda, s ciljem izgradnje bliskih odnosa s ključnim dobavljačima radi dugoročnog smanjenja troškova
2. Agilni opskrbeni lanac koji je pogodan za dinamična i promjenjiva tržišta; koristi se kod uvođenja novih proizvoda složenije tehnologije
3. Hibridni opskrbeni lanac koji kombinira prethodna dva oblika; koristi se kod kompleksnijih proizvoda i kod velikog broja sudionika.

### 3.2. Dizajniranje distribucijskih i opskrbnih mreža

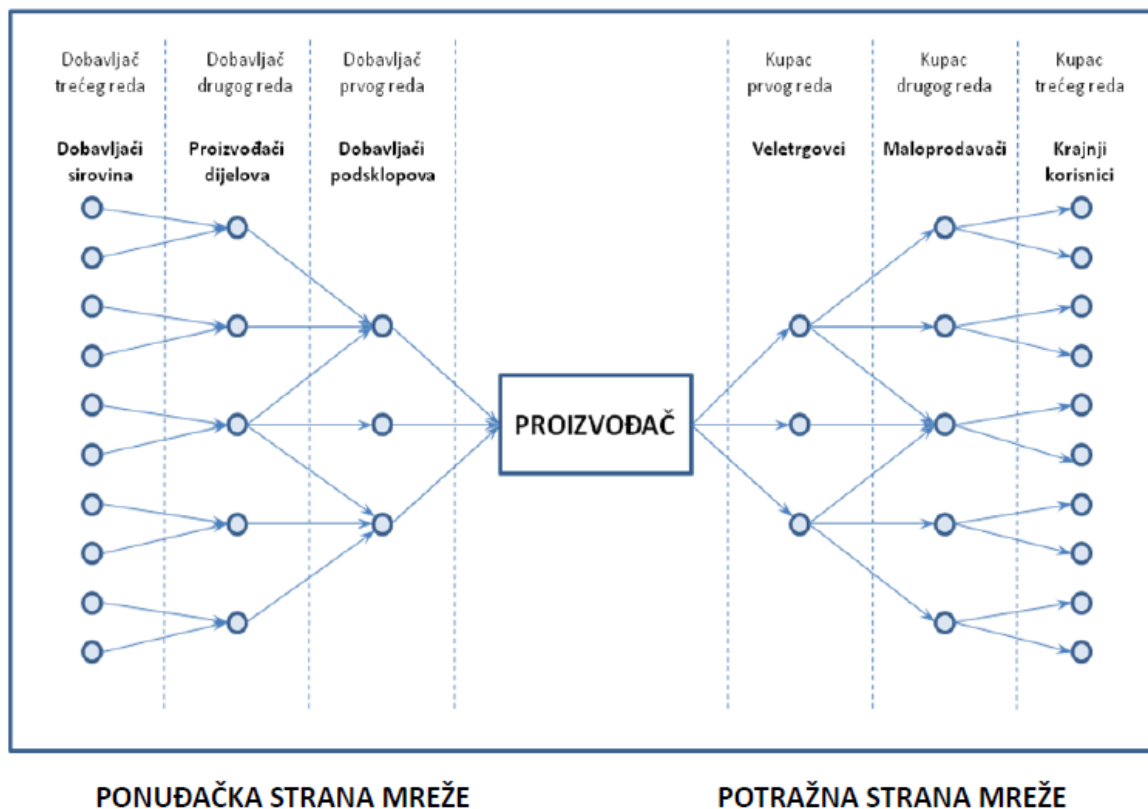
Kako je već prethodno spomenuto, distribucijska mreža predstavlja ukupnost distribucijskih lanaca, dok opskrbna mreža predstavlja ukupnost opskrbnih lanaca neke tvrtke, odnosno ukupan zbroj opskrbnih lanaca svih proizvoda i usluga koje tvrtka u fokusu promatranja pruža kupcu ili krajnjem korisniku. Kao i opskrbni lanci, tako i opskrbne mreže mogu biti jednostavnije ili složenije, ovisno o broju opskrbnih lanaca koje obuhvaćaju, broju tokova i broju sudionika unutar mreže. Na slici 2 prikazana je jednostavna opskrbna mreža koja se sastoji samo od materijalnih tokova odnosno od tokova sirovina, dijelova i gotovih proizvoda. Prema prikazu vidimo da postoji jedan osnovni tok koji vodi od prerađivača sirovina preko proizvođača dijelova pa zatim proizvođača gotovih proizvoda, trgovca na veliko i trgovca na malo pa do konačnog kupca B segmenta. Zatim vidimo da jedan tok ide od proizvođača gotovih proizvoda preko trgovca na veliko pa trgovca na malo sve do konačnog kupca A segmenta. Također vidimo i tok koji kreće od proizvođača dijelova preko trgovca na veliko pa trgovca na malo do konačnog kupca segmenta D, a imamo i tok koji ide od proizvođača dijelova izravno na trgovca na malo pa do konačnog kupca segmenta C. Kombinacija je puno, a to znači da je i više opskrbnih lanaca jer, napominjemo, svaki proizvod ima svoj opskrbni lanac, te samim time ovaj zbroj ukupnih lanaca daje prikaz opskrbne mreže.



Slika 2. Jednostavna opskrbna mreža

Izvor: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/2\\_SCM\\_OPSKRBNILANCI\\_2017.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/2_SCM_OPSKRBNILANCI_2017.pdf) (19.06.2022.)

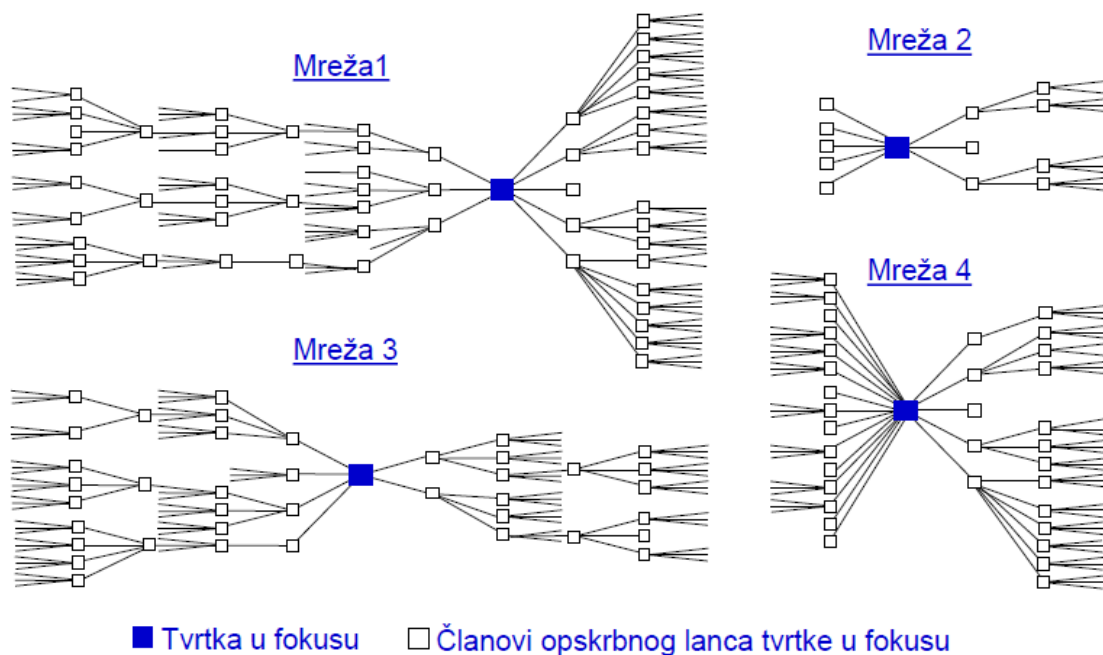
Slika 3 prikazuje opskrbnu mrežu proizvođača sa potražnom i ponudbenom stranom. Na slici možemo vidjeti da proizvođač ima tri reda dobavljača i tri reda kupaca. Opskrbni lanac kreće od dobavljača trećeg reda odnosno od dobavljača sirovina. Svaka od sirovina ima svoj tok i svoj lanac koji se nastavlja do dobavljača drugog reda, odnosno proizvođača dijelova. Oni dijelove dostavljaju do dobavljača prvog reda, odnosno do dobavljača podsklopova, koji svoje proizvode dostavlja proizvođaču. Proizvođač od podsklopova sastavlja gotov proizvod i dostavlja ga kupcu prvog reda, a to su veletrgovci. Tok se od veletrgovaca nastavlja na maloprodavače, koji su kupci drugog reda, a od njih na kupce trećeg reda, odnosno krajnje korisnike.



Slika 3. Opskrbna mreža proizvođača

Izvor: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/2\\_SCM\\_OPSKRBNI-LANCI\\_2017.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/2_SCM_OPSKRBNI-LANCI_2017.pdf) (19.06.2022.)

Na slici 4 možemo vidjeti primjere različitih struktura opskrbnih mreža. Mreža 1 pokazuje strukturu sa sedam redova dobavljača i tri reda kupaca, mreža 2 strukturu sa jednim redom dobavljača i tri reda kupaca, mreža 3 strukturu sa pet redova dobavljača i 5 redova kupaca, a mreža 4 strukturu sa dva reda dobavljača i tri reda kupaca. Na temelju ovog prikaza možemo zaključiti da su mogućnosti dizajniranja opskrbne mreže beskonačne i ovise isključivo o poslovanju i ustroju svake pojedine tvrtke koja se predmet promatranja.



Slika 4. Primjeri različitih struktura opskrbnih mreža

Izvor: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/2\\_SCM\\_OPSKRBNI-LANCI\\_2017.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/2_SCM_OPSKRBNI-LANCI_2017.pdf) (19.06.2022.)

Donošenje odluke o dizajnu distribucijske ili opskrbe mreže pretežno je pitanje strategije. Uspostava mreže je ključna za poslovanje, opsežan je posao, relativno skup i uvijek se planira dugoročno. Nije isključivo da će se prilikom dizajniranja i implementacije morati raditi manje preinake jer zbog raznih faktora ono što se u teoriji zamisli možda u praksi ne funkcionira, ali jednom kada se ustroji i utvrdi da funkcionira, odnosno da doprinosi optimizaciji poslovanja, tada se rijetko mijenja. Do preispitivanja odluke o dizajnu dolazi jedino u slučajevima kada tvrtka raste pa je potreban veći obujam distribucijske i opskrbe mreže, kada se tvrtka spaja s drugom tvrtkom pa ulazi na novo tržište ili kada se utvrdi da se neki od čimbenika koji utječu na mrežu značajno promijenio (porast troškova, gubitak partnera i slično). Promjena mreže izazvat će i promjenu u troškovima ključnih dijelova opskrbnog lanca; zaliha, transporta, skladištenja, rukovanja, informacija i slično.

Prilikom dizajna distribucijske i opskrbe mreže cilj je osigurati učinkovitu konfiguraciju mreže u odnosu na očekivane uvjete, ali i dovoljno fleksibilnu i robusnu kako bi se mogla prilagoditi neočekivanim promjenama u uvjetima koji ju okružuju. Struktura distribucijske mreže utječe na razinu usluge za kupca kroz sedam glavnih čimbenika: vrijeme odgovora na narudžbu, raznolikost proizvoda, dostupnost proizvoda, kupčevo iskustvo, vrijeme od razvoja proizvoda do plasiranja na tržište, vidljivost narudžbe i mogućnost povrata (Chopra, S., Meindl, P., 2010: 69).



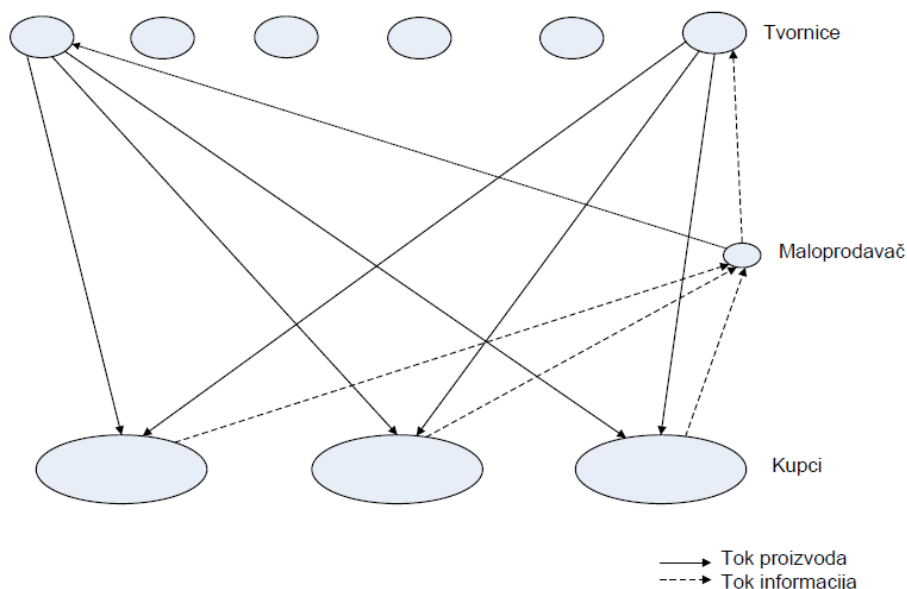
Za svaki proizvod, dizajn mreže određuje (Frazelle, E., 2002: 188):

- broj razina distribucije u mreži,
- broj distributivnih postrojenja/objekata (skladišta, tvornice i sl.),
- lokaciju i misiju svakog distributivnog postrojenja,
- dodjeljivanje dobavljačevih i kupčevih lokacija svakom distributivnom postrojenju,
- raspored zaliha u mreži.

Postoji šest različitih vrsta dizajna distribucijske mreže (Chopra, S., Meindl, P., 2010: 73):

- proizvođačevo skladištenje s izravnim transportom (pošiljkom),
- proizvođačevo skladištenje s izravnim transportom i spajanjem pošiljki u transportu,
- distributerovo (veleprodavačevo) skladištenje s dostavom od strane paketnog dostavljača,
- distributerovo skladištenje s dostavom posljednje milje,
- proizvođačevo/distributerovo skladištenje s kupčevim podizanjem robe,
- maloprodavačevo skladištenje s kupčevim podizanjem robe.

Na slici 5 prikazana je vrsta dizajna distribucijske mreže koja je relevantna za ovaj rad jer ju koristi tvrtka koja je predmet promatranja. Slika 5 prikazuje proizvođačevo skladištenje s izravnim transportom. Na temelju slike možemo zaključiti da proizvođač, odnosno tvrtka sa svog skladišta šalje robu do maloprodavača ili do krajnjih korisnika.

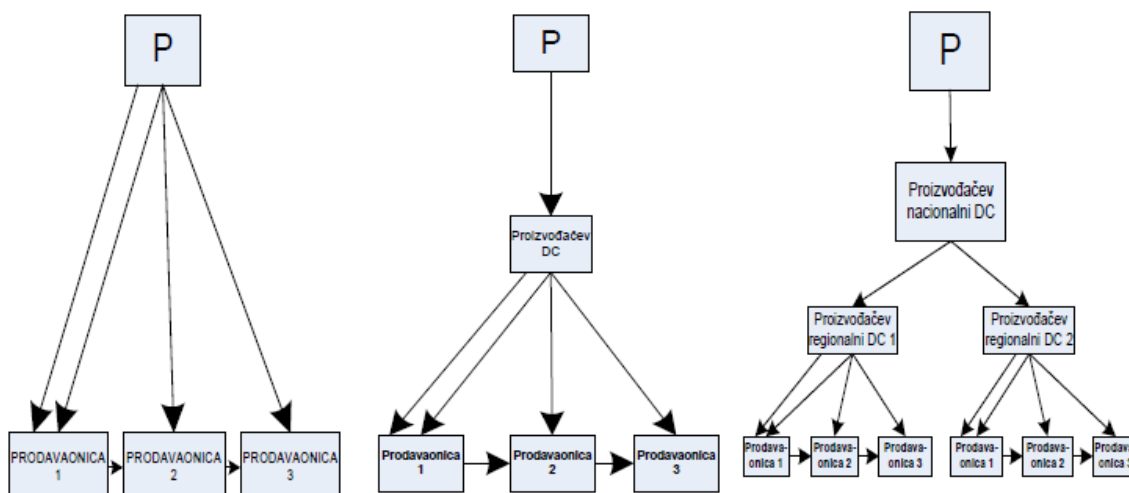


Slika 5. Dizajn distribucijske mreže proizvođačevog skladištenja s izravnim transportom

Izvor: Chopra, S. i Meindl, P.: *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 4th Edition*, Pearson Education, Inc., Prentice Hall., Upper Sadle River, New Jersey, 2010., str. 73

Kada govorimo o distribucijskim mrežama, nužno je spomenuti i pojam direktne te centralne distribucije. O direktnoj distribuciji govorimo kada proizvođači proizvode distribuiraju direktno do mjesta prodaje ili mjesta potrošnje te zaobilaze logistiku trgovaca, a o centralnoj distribuciji govorimo kada se proizvodi od dobavljača prevoze do centralne lokacije (skladišta), a ne u svaku pojedinačnu poslovnicu, a potom se sa centralnog skladišta prevozi dalje do trgovaca. Obje vrste distribucije imaju prednosti i nedostatke i za proizvođače i za maloprodavače.

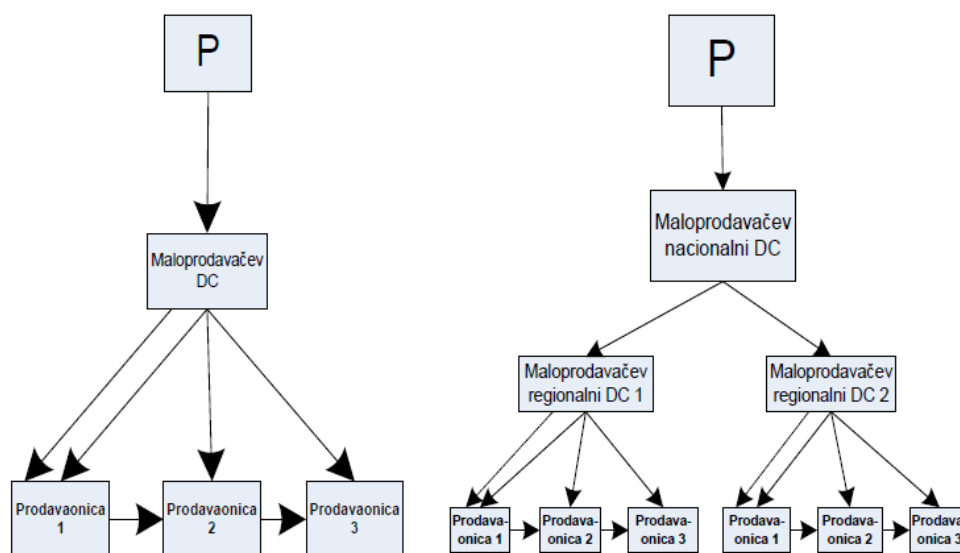
Kod direktne distribucije prednostima za proizvođača smatra se veća kontrola i veći utjecaj narudžbi te direktan kontakt s kupcima, a prednosti za maloprodavača smanjenje troškova (zaliha, transporta, skladišta). Nedostatak za proizvođača je visoka cijena ovog pristupa, a nedostatak za maloprodavača je gubitak kontrole narudžbi, nestanak zaliha ili gomilanje zaliha te duže vrijeme dostave. Ovaj sistem distribucije prikazan je slikom 6.



Slika 6. Prikaz direktne distribucije

Izvor: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/9\\_predavanje\\_dizajn-opskrbne-mreze.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/9_predavanje_dizajn-opskrbne-mreze.pdf) (20.06.2022.)

Kod centralne distribucije prednosti za proizvođača smatra se manji trošak transporta i skladišta, a prednostima za maloprodavača kraće vrijeme dostave, manji broj dostava, te bolja kontrola narudžbi. Nedostatak za proizvođača je gubitak kontrole narudžbi, a nedostatak za maloprodavača je veći trošak transporta. Ovaj sistem distribucije prikazan je slikom 7.



Slika 7. Prikaz centralne distribucije

Izvor: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/9\\_predavanje\\_dizajn-opskrbe-mreze.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/9_predavanje_dizajn-opskrbe-mreze.pdf) (20.06.2022.)

Najvažniji kriterij odabira kanala distribucije je da taj lanac ostvaruje profit. Ukupni troškovi lanca definiraju se kao razlika prodajne cijene i svih troškova tog lanca, odnosno troškova transporta, skladištenja, komunikacije, rada, pakiranja, logistike, menadžmenta i svega ostaloga što se ubraja u poslove unutar distribucijske i opskrbe mreže. Međutim, postoje neki faktori koji mogu utjecati na efikasnost lanca, a to su kompleksnost i rizik. Kompleksnost je složenost lanca, odnosno broj sudionika u lancu, a rizik je mogućnost da iz nekog razloga dođe do situacije kada neki od sudionika lanca ne može odraditi svoj dio posla, što u većini slučajeva rezultira produženjem rokova, povećanjem troškova i nezadovoljstvom kupaca, a to u konačnici predstavlja gubitak. (Prester, 2012: 43). Zbog toga je nužno pratiti učinkovitost lanca, te mijenjati strukturu ukoliko ne daje zadovoljavajuće rezultate. Poznato je pet najbitnijih faktora za uspješnost, a to su: što kraće vrijeme ciklusa (od narudžbe do isporuke), smanjenje troškova zaliha, povećanje usluga kupcima, smanjenje distribucijskih troškova i smanjenje troškova na razini lanca. (Prester, 2012: 49). Postoji pet ključnih mjera učinkovitosti lanca, od kojih svaki menadžer bira onu koja je najbolja za njegovo poduzeće (Morgan, 2004: 532):

- ROI – trošak po prodaji
- ROA – ulazna dostava
- ABC kontrola – izlazna dostava
- EVA – trošak naručivanja
- EPS – direktni i indirektni troškovi rada.

Troškovi distribucije nastaju nakon proizvodnog procesa i obuhvaćaju više vrsta troškova; troškove skladištenja (najam, izgradnja, rasvjeta, osiguranje, držanje zaliha...), prijevoza, obrade narudžbi, plaća osoblja, komunikacijske troškove, troškove servisa kupcima te ostale troškove vezane uz distribuciju robe, a razlikuju se ovisno o strukturi lanca, odnosno o broju, vrsti i veličini skladišta, lokaciji, vrsti robe, poreznoj politici države, visini zaliha, vrsti prijevoza, izboru dobavljača i drugim raznim čimbenicima.

Za visinu troškova vrlo je važna odluka o izboru dobavljača. Niska cijena ne bi trebala biti jedini kriterij na temelju kojega se odabire dobavljač s kojim će se surađivati, jer postoje razni faktori koji utječu na vrijednost dobavljača i potrebno je učestalo prikupljati podatke o svim dobavljačima i provoditi analize. Podaci koji mogu pomoći u donošenju odluke su: nabavna cijena, transportni troškovi, kvaliteta (postotak loših proizvoda, proizvodni problemi, troškovi osiguranja), pouzdanost (isporuka na vrijeme), fleksibilnost (sposobnost i brzina reakcije na iznenadne ili hitne narudžbe), sigurnost (financijska situacija), trajanje dostave, administrativni troškovi (jednostavna komunikacija i razmjena informacija, plasiranje narudžbi), mogućnost zajedničkog poboljšanja (suradnja, zajedničke investicije) i slično (Prester, 2012: 151).

Kada je riječ o zalihama, postoji više vrsta troškova. Većinom se dijele na kapitalne troškove, trošak skladišnog prostora, popratne troškove i troškove rizika zaliha (Prester, 2012: 171). U kapitalne troškove zaliha ulaze investicije u zalihe poput kamata na kredit ukoliko su njime financirane zalihe ili poput oportunitetnog troška jer je novac koji je uložen u zalihe mogao biti uložen u nešto drugo, te oprema za rad sa zalihama poput viličara, informatičke tehnologije i slično. U troškove skladišnog prostora ulazi trošak skladišta koje se koristi za skladištenje zaliha poput skladišta unutar tvornice, javnog skladišta (distribucijski centar), unajmljivanje skladišta, vlastito skladište i slično. U popratne troškove zaliha ulaze osiguranje i porezi, a u troškove rizika zaliha ulaze zastarijevanje proizvoda (otpis zbog isteka rokova), uništenje, krađa, premještaj (prijenos između skladišta ili unutar skladišta zbog nestašice na drugom skladištu) i slično.

## **4. Dizajn i upravljanje distribucijskom mrežom na primjeru trgovačkog društva NTL d.o.o.**

### **4.1. Općenito o NTL d.o.o.**

Prema podacima sa službenih mrežnih stranica grupacije, NTL d.o.o. je trgovačko društvo punog naziva Narodni trgovački lanac d.o.o., sa sjedištem uprave na području Sesveta, na adresi Soblinečka 55, Soblinec. Direktor društva je mr.sc. Martin Evačić, a predsjednik nadzornog odbora Bosiljko Stanić, vlasnik i direktor društva BOSO d.o.o, Vinkovci. Osnovan je 2001. godine s temeljnim kapitalom u iznosu 116.172.500,00 kn uplaćenim u cijelosti, i u 100% privatnom vlasništvu hrvatskih trgovačkih lanaca. Nastao je udruživanjem četiriju hrvatskih poslovnih subjekata u trgovini na malo sa ciljem opstanka i jačanja tržišne pozicije u trgovini na malo. Poslovni subjekti osnivači NTL-a jesu: Kerum, Plodine, Tommy i Presoflex, a njihov zajednički tržišni udio u 2004. procijenjen je na 12 posto (Knego, 2005). NTL-u se pridružuje Dinova-Diona, dok Plodine i Presoflex napuštaju NTL grupaciju 2007. Tijekom 2009. dolazi do uspješnog strateškog povezivanja između CBA Internacionala i NTL-a, kojim je stvoren najveći nacionalni strateški savez u trgovini na malo u Hrvatskoj koji okuplja 14 članica, s ukupnim prometom od cca 8 milijardi kn. (Progressive, 2010; tportal.hr, 2009). U razdoblju od 2010. do 2013. dio članica NTL-a napušta grupaciju, pri čemu dio prelazi u Ultra grupu, dio nastavlja poslovanje samostalno, dok se neke prodaju ili propadaju. U 2014. NTL okuplja devet poslovnih subjekata u trgovini na malo s više od 1.200 poslovnica na tržištu Hrvatske (mrežna stranica NTL grupe, 2022).

Članove NTL-a čine trgovački lanci BAKMAZ d.o.o., Zadar, BOSO d.o.o., Vinkovci, GAVRANOVIĆ d.o.o., Zagreb, TRGOVINA KRK d.o.o., Malinska, a NTL svoje usluge posredovanja, odnosno zastupanja pri ugovaranju nabave roba pruža i svojim partnerima TRGOSTIL d.o.o., Donja Stubica, DERGEZ d.o.o., Podravske Sesvete i ROBIN d.o.o., Križevci. NTL omogućuje svojim članovima i partnerima korištenje pogodnosti usluge zajedničke nabave robe od renomiranih domaćih i inozemnih dobavljača u cilju ostvarenja ušteda koje u konačnici najviše osjećaju naši kupci. Također, članovi i partneri NTL-a imaju mogućnost ugovaranja proizvodnje i prodaje proizvoda vlastite robe marke. Iako su svi članovi NTL-a kao i njegovi partneri samostalna trgovačka društva, proizvodi koji su nabavljeni putem NTL-a, uključujući i proizvode vlastite robne marke dostupni su na više od 1.150 prodajnih mjesta na teritoriju čitave RH, koja zbrojeno iznose preko 150.000 m<sup>2</sup> prodajne površine (mrežna stranica NTL grupe, 2022).

Baza Poslovna Hrvatska (baza podataka Poslovna Hrvatska, 2022) na temelju podataka od 2009. do 2013. godine ubraja NTL u jedan od najvažnijih strateških saveza po veličini prihoda u Republici Hrvatskoj za to razdoblje, s ostvarenim prometom koji premašuje 5 milijardi kuna. Međutim, treba spomenuti da je sa 8,3 milijarde kuna u 2009. pao na 5,3 milijarde kuna u 2013. jer su tri poslovna subjekta prešla u drugi strateški savez, dva subjekta napustila su savez i nastavila poslovati samostalno na tržištu, a jedna članica otišla je u stečaj. NTL savez, kao samostalan poslovni subjekt, zajedničkim ulaganjem s preostalim članicama NTL-a preuzima veći dio prodavaonica Biljemerakanta i širi poslovanje otvaranjem novih prodavaonica na području Slavonije. Posljednjih nekoliko godina prihodi mu stagniraju na nešto preko milijarde kuna (2017. 1.040.000.000,00; 2018. 1.070.000.000,00; 2019. 1.090.000.000,00; 2020. 1.164.490.808,00 kuna).

NTL d.o.o. je osnovan u svrhu povećanja konkurentnosti regionalnih hrvatskih trgovačkih lanaca kako bi zajedničkom nabavom roba osiguralo povoljnije uvjete nabave, a time i niže cijene za svoje kupce. Danas obavlja djelatnosti (mrežna stranica NTL grupe, 2022):

- usluga ugovaranja nabavnih uvjeta robe za članove udruženja NTL
- usluga korporativnog marketinga za članove udruženja NTL
- otkup, prodaja i distribucija voća i povrća članovima udruženja, ali i ostalim kupcima na tržištu RH
- ugovaranje proizvodnje artikala iz kategorije vlastite robne marke
- veleprodaja robe iz vlastitog uvoza
- maloprodaja kroz vlastitu mrežu trgovina (249 prodajnih mjesta).

Strateški ciljevi NTL d.o.o. su (mrežna stranica NTL grupe, 2022):

- osigurati dugotrajan i stabilan rast svih članova Grupe NTL, te zadovoljstvo svakog kupca
- osigurati ponudu kvalitetnih proizvoda po konkurentnim cijenama na tržištu
- razvijati i ulagati u hrvatsko gospodarstvo kroz suradnju s domaćim proizvođačima.

## **4.2. Intervju istraživanje distribucijske i opskrbe mreže NTL d.o.o.**

Za potrebe istraživanja proveden je intervju sa poslovođom jedne od NTL-ovih poslovnica kako bi se dobili svi potrebni podaci i informacije o distribucijskim i opskrbnim mrežama i poslovanju trgovačkog društva NTL d.o.o. Prema prikupljenim informacijama, može se zaključiti da su opskrba i distribucija dobro organizirane i, prema riječima zaposlenika, to su zapravo dvije stvari koje i najbolje funkcioniraju. Sustav opskrbe je složeniji proces jer postoji više dobavljača i više kupaca, s obzirom da imaju uspostavljenu i maloprodaju i veleprodaju. Sustav funkcionira tako da nabava ide direktno od proizvođača, koji robu dovoze ili na centralno skladište ili direktno u poslovnice, a poslovnice drže samo osnovne zalihe. Distribucija se vrši tako da kupci dolaze u poslovnice i sami preuzimaju proizvode, bilo da se radi o prodaji na veliko ili o prodaji na malo. Roba koja se uvozi iz drugih zemalja, doprema se organiziranim vlastitim prijevozom u sklopu odjela nabave centralnog skladišta, ali i putem posrednika za uvoz s kojima na međunarodnom tržištu surađuju već dugi niz godina. Osim robe iz uvoza, NTL d.o.o. podržava lokalne proizvođače, odnosno, plasira njihove proizvode u svojim poslovnicama. Već nekoliko godina otkupljuju domaće proizvode iz lokalnih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava te surađuju s više od 1.000 obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, a domaći proizvodi koje od njih izravno kupe svakodnevno su dostupni kupcima na svim njihovim prodajnim mjestima. Ova suradnja se kontinuirano razvija kroz posljednjih 10 godina, a svake godine se upućuje novi poziv za sve zainteresirane domaće proizvođače te uzgajivače voća i povrća da se jave i ugovore izravni otkup njihovih proizvoda, koji je osiguran u svim dijelovima Hrvatske. Bez obzira na količinu njihove proizvodnje, zainteresirani proizvođači mogu se javiti na mail [vip@ntl.hr](mailto:vip@ntl.hr) ili mogu telefonski kontaktirati otkupna mjesta NTL-a u Zagrebu, Virovitici, Čakovcu, Metkoviću, Osijeku ili Rijeci te dogovoriti sve detalje otkupa i suradnje. Neke od manjih poslovnica u ruralnim područjima nemaju uspostavljen ovaj sustav suradnje s lokalnim poljoprivrednicima jer oni ne proizvode tolike količine proizvode koje su potrebne za opskrbu NTL-ovih prodavaonica.

U svojoj ponudi NTL ima i nekoliko vlastitih marki, koje se proizvode kod ugovorenih proizvođača, ništa ne proizvode sami nego postoje sporazumi o suradnji i ugovori s tvrtkama koje proizvode, pakiraju i dovoze te proizvode. Primjerice, Vindija proizvodi sve mliječne proizvode koji se prodaju pod vlastitom markom NTL-a. Roba u poslovnice dolazi često, sa centralnog skladišta svaki tjedan, ali postoji i roba koja dolazi i po dva puta tjedno, a to su proizvodi koji se puno kupuju, proizvodi svakodnevne potrošnje. S obzirom da ima i robe koja se slabije prodaje, takva roba dolazi jednom mjesečno ili čak jednom u tri mjeseca. Roba iz uvoza se ne naručuje iz poslovnice, nego ide izravno na centralno skladište pa se po potrebi distribuira uz prethodnu

najavu. Dugih čekanja na naručenu robu u pravilu nema jer vođitelji poslovnica sami prate zalihe i kreiraju narudžbe. Ukoliko dođe do kašnjenja neke narudžbe, poslovnica dobije obavijest o kašnjenju. Analizom neisporuke robe točno se vidi svaka narudžba vođitelja poslovnice te ulazak te iste robe u skladište, kao i razlog zbog kojeg pojedina roba nije isporučena ili zbog kojeg isporuka kasni, poput kvara dostavnog kamiona, manjka na centralnom skladištu, nezgode kod utovara ili istovara robe i slično. U pravilu je nedostatak robe jako rijedak i uglavnom bude zbog poteškoća u sortirnom centru ili dobavljača, a najviše izazova s dostavom robe bilo je u vrijeme kada je korona uzela maha, dok se prije znalo dogoditi samo poneka situacija s veleprodajnim kupcima koji u zadnji tren dođu po narudžbu i potrebna im je određena količina nekog proizvoda, ali to je vanjski faktor na koji se interno ne može utjecati i nije do organizacije opskrbnih lanaca trgovine. U takvim vanrednim situacijama se kontaktiraju dobavljači i s njima se dogovara što hitnija isporuka. Veleprodajni kupci postoje i u manjim i u većim sredinama i većinom su to škole, domovi za starije i nemoćne i slično. U većim sredinama putem veleprodaje kupuju i veće tvrtke, tvornice te preprodavači, što u manjim sredinama nije zastupljeno, ali poslovnice u manjim sredinama nemaju ni kapacitete da čuvaju zalihe za toliki broj veleprodajnih kupaca. Jedan dio robe u poslovnice dolazi sa centralnog skladišta, i to većinom ona roba koju poslovnice ne trebaju u velikim količinama pa je dobavljačima isplativije cijeli teret ostaviti na glavnom skladištu te po potrebi razvoziti na druge lokacije. Ovako je uspostavljena suradnja, primjerice s tvrtkama Podravka i Kraš, koji dovoze velike palete, a onda se pošiljke u glavnom skladištu dijele na manje pakete i dostavljaju u poslovnice. Drugi dio robe dolazi izravno od dobavljača, ili samo u jednu poslovnicu ili u više malih koji su im na istom potezu radi uštede na transportnim troškovima. Ne postoji mogućnost povlačenja robe iz drugih prodavaonica, moguć je samo dogovor s dobavljačem o izvanrednoj dostavi robe po hitnom postupku.

Sustav za naručivanje isti je za sve poslovnice te olakšava kreiranje i prosljeđivanje narudžbi. Narudžbe kreiraju poslovodje poslovnica unutar sustava i šalju ih dobavljačima. Ne postoje automatizirane narudžbe za proizvode koje se konstantno ponavljaju jer se količine robe razlikuju od narudžbe do narudžbe. Za transport robe uspostavljeni su vlastiti kanali transporta, ali i vanjski dobavljači, ovisno kako za koje geografsko područje. Od prijevoza se koristi samo cestovni promet jer postoje poslovnice na lokacijama koje nisu dostupne na neki drugi način osim cestama. Za dostavu se većinom koriste kamioni, a učestala je i dostava određene robe od strane prodajnih predstavnika njihovim osobnim ili službenim automobilima.

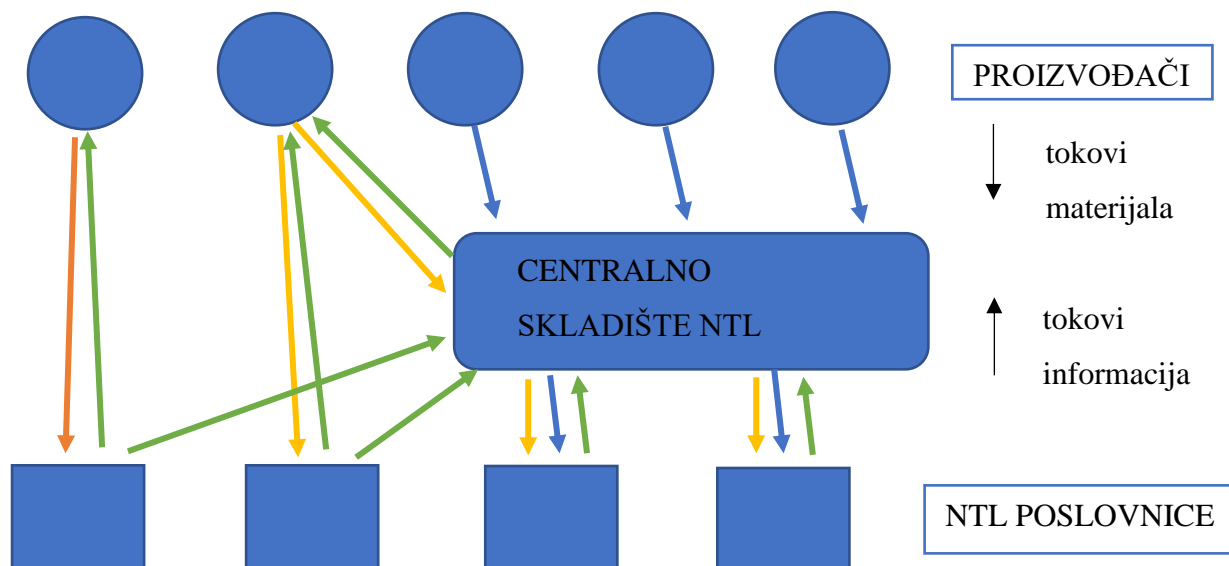


Odluke o distribucijskoj i opskrbenj mreži donosi uprava u suradnji s menadžmentom, dok su za opskrbu i distribuciju za pojedinu poslovnicu odgovorni voditelji poslovnica. Oni nemaju ovlasti utjecati na interne procese, drže se propisanih procedura i odgovaraju isključivo za svoju poslovnicu. Sustav kontrole je redovan i obvezno je pratiti usklađenost prodaje sa narudžbama, ne gomilati zalihe kako bi se izbjegao istek rokova i potreba za otpisom robe, što su nepotrebni gubici u poslovanju. Poslovođe su također zaduženi za rješavanje reklamacija prema dobavljačima, bilo da se radi o osobnom kontaktu, kontaktu telefonom ili e-mailom, dok se reklamacije kupaca rješavaju u poslovnici. Kada se radi o reklamaciji zbog neispravne robe, potrebno je najprije utvrditi uzrok i na temelju toga utvrditi krivnju za nastalu reklamaciju. Nepravilnosti izazvane krivnjom dobavljača se rješavaju povratom i otpisom vrijednosti robe, što se određuje ugovorom s dobavljačima. Ukoliko se radi o nepravilnostima koje su krivnja zaposlenika poslovnice, radi se otpis sa skladišta po simboličnoj cijeni po kojoj se knjigovodstveno prikazuje. Zbog toga je nužno pratiti rokove robe i prije isteka stavljati akcijske cijene na takve proizvode kako bi se minimizirao gubitak uzrokovan otpisom robe. Kada se radi o proizvodima koji su na akciji, većinu proizvoda dobiju sve poslovnice, bar po nekoliko komada, ukoliko je količina ograničena. I tu je potrebno pratiti narudžbe te usklađivati zaprimljenu robu s najavljenom dostavom kako ne bi bilo razlike u artiklima i količinama.




Zalihe prate poslovođe, ali i odjel nabave na centralnom skladištu. Redovno se kontroliraju i uspoređuju potrošene i naručivane količine, rokovi isteka i slično. Inventurom se više puta godišnje kontrolira trenutno stanje, obveza je temeljito prekontrolirati zalihe dva puta godišnje, a poslovnice to obavljaju i neslužbeno, na mjesečnoj bazi. Što se tiče zaliha robe, svaka poslovnica ima određenu količinu zaliha koje su potrebne za normalno funkcioniranje poslovnice. Zalihe se skladište u skladišnim prostorima u sklopu poslovnica, a većina poslovnica je smještena u vlastitom prostoru, dok je kod manjih poslovnica učestalo iznajmljivanje prostora, zbog nižih troškova. Ne postoje nikakva pisana pravila niti propisani standardi kada se radi o količini zaliha, nego svaki voditelj sam za svoju poslovnicu određuje koliko će čega naručiti. Kako bi znali koja količina proizvoda je potrebna, važno je pratiti potrošnju zaliha i ostvarenje prodaje i prema tome određivati koja se količina proizvoda naručuje. Stanje zaliha može se provjeriti u svakom trenutku, pregledom kroz program blagajne i stanja zaliha. Također, zalihe se razlikuju i prema vrsti robe i prema veličini poslovnice. Postoje određene osnovne namirnice koje su nužne kupcima za svakodnevnu uporabu, poput kruha, mlijeka, ulja, šećera, brašna, toaletnog papira i slično, i one se naručuju sa svakom narudžbom, samo se mijenja količina koja se naručuje, ovisno o stanju zaliha u trenutku narudžbe. Postoji neko nepisano pravilo, pogotovo kod manjih poslovnica, da se na skladištu drži još onoliko komada nekog artikla koliko stane na jednu u potpunosti popunjenu





policu. Kod manjih prostora se javlja problem sa skladištenjem u vrijeme blagdana i praznika kada se naručuje više robe jer se očekuje veća potražnja od strane kupaca, ali i godišnji odmori dobavljača. Postoji i problem otkupa plastične ambalaže jer većina poslovnica nema odvojen prostor za skladištenje ambalaže otkupljene od kupaca već se skladišti u istom prostoru sa robnim zalihama. S obzirom da poslovnice u manjim sredinama jedine vrše otkup ambalaže, skladišni prostor bude brzo popunjen, a prikup ambalaže i odvoz na reciklažu je rijedak te kupci duži period ne mogu predavati ambalažu što često izaziva njihovo nezadovoljstvo. S druge strane, sustav recikliranja je jako dobro ustrojen. Sva roba dolazi u kartonu ili na paletama, koje se skladište te se vraćaju na centralno skladište s idućom pošiljkom. Velika prednost organizacijske strukture NTL grupe je što su sve poslovnice, neovisno o veličini, ustrojene na isti način. Tako je lakše pratiti i kontrolirati poslovanje te uspoređivati efikasnost i efektivnost poslovnica.

Na slici 8 prikazana je skica opskrbne mreže NTL-a, kreirana na temeljem odgovora dobivenih kroz razgovor s voditeljem jedne od poslovnica. Iz prikaza je vidljivo da postoji više proizvođača koji opskrbljuju NTL te da se način opskrbe razlikuje od proizvođača do proizvođača, neki od njih dostavljaju izravno u poslovnice, neki isključivo na centralno skladište, dok neki koriste oba načina, ovisno o vrsti proizvoda koji dostavljaju, učestalosti narudžbe i količini koja se naručuje. Također, povratne informacije od svake poslovnice idu prema centralnom skladištu te prema onim proizvođačima koji imaju direktan kontakt sa poslovnica, te od centralnog skladišta prema proizvođačima.



**LEGENDA**

-  proizvođači
-  centralno skladište NTL-a
-  NTL poslovnice

-  tok materijala proizvođača koji koriste neposrednu dobavu od proizvođača do NTL poslovnice
-  tok materijala proizvođača koji kombiniraju vrstu dobave, od proizvođača do NTL poslovnice te preko glavnog skladišta NTL-a, ovisno o vrsti materijala
-  tok materijala proizvođača koji koriste isključivo dobavu preko centralnog skladišta NTL-a
-  tok informacija od NTL poslovnice glavnom skladištu i proizvođačima

Slika 8. Prikaz opskrbe mreže NTL-a (izrada autora)

## **5. Rasprava**

### **5.1. Analiza rezultata istraživanja**

Istraživanjem se nastojalo dobiti odgovore na postavljene hipoteze istraživanja:

H1 Dizajn distribucijske i opskrbe mreže NTL d.o.o. doprinosi uspjehu poslovanja.

H2 Potrebne su prilagodbe distribucijske i opskrbe mreže NTL d.o.o.

Na temelju odgovora dobivenih iz provedenog istraživanja možemo zaključiti da trgovačko društvo NTL d.o.o. ima dobro uspostavljenu distribucijsku i opskrbnu mrežu. Konkretno, iz razgovora s voditeljima dvije poslovnice vidljivo je da su općenito zadovoljni sa organizacijom distribucijske i opskrbe mreže s obzirom da nema kašnjenja u dostavi proizvoda niti poteškoća sa zalihama. Kako je prethodno spomenuto, uspješnost poslovanja uvelike ovisi o distribucijskim i opskrbnim lancima, pa temeljem toga i o distribucijskoj i opskrbnoj mreži, što znači da je dizajn distribucijske i opskrbe mreže NTL d.o.o. jedan od razloga uspješnog poslovanja tog trgovačkog društva. Međutim, treba uzeti u obzir kako nisu dostupni mjerljivi podaci vezani uz zalihe i transport te nije moguće donijeti konkretne zaključke. Svi podaci su dobiveni od zaposlenika na temelju njihovog iskustva, ali nažalost, nije dostupan niti jedan brojčani podatak koji bi potkrijepio njihovo mišljenje. Za procjenu uspješnosti poslovanja NTL d.o.o. temeljem učinkovitosti njihove distribucijske i opskrbe mreže nužno je prikupiti i analizirati konkretne statističke podatke o, primjerice, prosječnom vremenu dostave za proizvode, prosječnim zalihama i slično.

Sudionica istraživanja je vezano uz hipotezu H2 dala odgovore koji upućuju na to da bi se hipoteza H2 mogla odbiti. Međutim, uzevši u obzir moguću pristranost sudionice istraživanja kao zaposlenice promatrane tvrtke te nedostatak dostupnih podataka o samom poslovanju NTL d.o.o., usuđujem se reći da bi i ova hipoteza trebala biti potvrđena, odnosno da su potrebne prilagodbe distribucijske i opskrbe mreže. Da bi ovo potkrijepili, možemo se dotaknuti opaske o nedostatnom skladišnom prostoru, odnosno o potrebi dodatnog prostora kako bi se ambalaža koja se otkupljuje od kupaca odvojila od zaliha robe. Kako bi se donijela ispravna odluka na ovom području, trebalo bi napraviti opsežnija istraživanja distribucijske i opskrbe mreže, potkrijepljena točnim financijskim podacima koji bi pokazali opravdanost ovakvog dizajna odnosno njegovu optimalnost u odnosu na poslovanje ovog trgovačkog društva. S obzirom da ne postoje nikakve konkretne informacije o ustroju ove organizacije, poslovanju i procesima koji se odvijaju, nažalost nije ni moguće provjeriti točnost dobivenih podataka, odnosno usporediti službene informacije sa informacijama dobivenim iz prve ruke.

## 5.2. Prijedlozi za poboljšanje

S obzirom na sve prethodno navedeno u analizi rezultata istraživanja, prijedlozi za poboljšanje odnose se na osiguranje dostatnog skladišnog prostora te smanjenje troškova distribucijske i opskrbe mreže. Što se tiče osiguranja dodatnog skladišnog prostora, preporuka je logičan izbor jer je poslovođa poslovnice kao negativnu stranu istaknula baš to; nedostatak skladišnog prostora. S obzirom da sve poslovnice rade po istom principu, postoji mogućnost da sve imaju i isti problem. Spomenut je i problem najma odnosno zakupa prostora što bi također mogao biti predmet diskusije. Za poboljšanje ovog područja potrebno je izvući sve relevantne troškove te napraviti projekciju ulaganja kako bi se utvrdila opravdanost i isplativost prijedloga. Postoji više mogućnosti ove promjene, ali s obzirom da je u radu prvenstveno istaknut problem s gledišta pojedine poslovnice, a ne tvrtke NTL kao grupacije, prva solucija bi bila povećati skladišni prostor poslovnica kako bi imali više mjesta za skladištenje zaliha, ali i za odlaganje ambalaže i to se može riješiti proširenjem postojećeg prostora za poslovnice koje su u vlastitim prostorima ili zakupom dodatnog prostora za poslovnice koje su u zakupljenom prostoru.

Kako bi povećanje skladišnog prostora dovelo do porasta troškova, nužno je pronaći uštedu na nekim drugim dijelovima distribucijske i opskrbe mreže. Kako je spomenuto, jedan od najvećih troškova predstavlja trošak dobavljača, odnosno trošak prijevoza robe od proizvođača do centralnog skladišta ili do poslovnica. Ovdje je potrebno usporediti efikasnost i isplativost korištenja vlastitog prijevoza u odnosu na korištenje posredničkih prijevoznčkih tvrtki, s obzirom da NTL d.o.o. koristi obje metode prijevoza robe. Treba napraviti i analizu isporuke, odnosno utvrditi da li je količina i učestalost isporuka optimalna ili bi se eventualno mogle napraviti neke promjene koje bi dovele do uštede. Kada govorimo o centralnom skladištu, postojanje samo jednog skladišta za trgovca koji pokriva područje cijele države u ovom je trenutku, uz poskupljenje cijene goriva, prijevoznih sredstava i dijelova za prijevozna sredstva, poskupljenje servisa, registracije, osiguranja i održavanja vozila, sada je neisplativo. Potrebno je uvesti regionalna skladišta koja će smanjiti vrijeme dostave, ali i uštedjeti na prijeđenoj kilometraži vozila. Također, jedan od načina da se postignu što bolje performanse u distribucijskoj i opskrbenj mreži je dobra komunikacija. Komunikacijom s kupcima može se optimizirati naručivanje te tako utjecati na optimalnu količinu zaliha, osloboditi prostor te smanjiti trošak držanja zaliha. Komunikacijom s dobavljačima može se optimizirati vrijeme i učestalost dostave te tako utjecati na smanjenje distribucijskih troškova. Povjerenje igra veliku ulogu među svim sudionicima, a i ono se može izgraditi dobrom komunikacijom, što znači da unaprjeđenjem međusobnih odnosa svih sudionika lanca može se utjecati na cjelokupni trošak koji nastaje.

## 6. Zaključak

Cilj rada bio je doći do odgovora na pitanje kakav je utjecaj postojećih opskrbnih lanaca na poslovanje NTL d.o.o. i na koji način se može optimizirati opskrba mreža kako bi doprinijela pozitivnom pomaku poslovanja, te smo ga razgraničili na konkretne dijelove:

- analizirati distribucijsku i opskrbnu mrežu trgovačkog društva NTL d.o.o.
- utvrditi značaj distribucijske i opskrbne mreže
- provjeriti ima li mjesta za poboljšanje distribucijske i opskrbne mreže
- dati odgovarajuće smjernice za poboljšanje.

Možemo zaključiti da se istraživanjem došlo do odgovora na glavna problemska pitanja i time su uspješno ostvareni svi prethodno navedeni ciljevi. Odgovori su pokazali dizajn distribucijske i opskrbne mreže trgovačkog društva NTL d.o.o., utvrdili koliki je značaj distribucijske i opskrbne mreže, pokazali da ima mjesta za poboljšanje distribucijske i opskrbne mreže te dali smjernice za moguća poboljšanja u poslovanju NTL d.o.o.

Gleda li se važnost distribucijske i opskrbne mreže u današnje doba, očito je da je usmjerenost distribucijske i opskrbne mreže na kupca dala je veliku moć i prodajnim mjestima koja su u izravnom kontaktu s krajnjim kupcem, jer zapravo može sudjelovati u diktiranju uvjeta prema svojim dobavljačima. Kada bi prodavaonice dijelile prikupljene informacije sa svojim dobavljačima i proizvođačima, svi sudionici lanca mogli bi bolje planirati i organizirati svoj dio posla, smanjiti operativne troškove i tako ponuditi nižu cijenu kupcima i ostvariti konkurentsku prednost nad nekim drugim lancem. Osim niskom cijenom, može se konkurirati i tržišnom diferencijacijom, a to je onaj dio kada se uvodi veći broj manjih skladišta kako bi dostava bila brža.

Međutim, glavna odlika tržišta je promjenjivost, a promjenjivost znači i neizvjesnost. Neizvjesnost znači rizik, a rizike je potrebno predvidjeti. Iz tog se razloga velika pažnja pridaje analiziranju tržišta, ali i vlastitog poslovanja, što znači i analizu distribucijske i opskrbne mreže. zbog toga se u poslovanje uvode informacijske tehnologije kojima se poslovi unutar distribucije i opskrbe digitaliziraju. Razvoj i implementacija ovakvih programa je dugotrajna i zahtijeva financijska ulaganja, ali se gledajući dugoročno isplati jer olakšava pronalazak slabih točaka unutar distribucijske i opskrbne mreže i tako omogućuje brz i jednostavan ispravak problema i optimizaciju poslovnih funkcija koja će doprinijeti uspjehu poslovanja.

Najveći izazov kod optimizacije predstavljaju troškovi, primjerice, kako postići najbolji kompromis između troškova naručivanja koji se smanjuju kako se količina narudžbe povećava i troškova držanja zaliha koji se s povećanjem količine narudžbe povećavaju. Ovaj izazov još kompliciranijim čini činjenica da ne postoji jedinstveni recept koji će čarobno odgovarati svakom poduzeću. Ovisno o djelatnosti kojom se bave, svojoj lokaciji, prostoru i brojnim čimbenicima, svaki vlasnik ili menadžer treba za svoje poduzeće odlučiti koju će poslovnu strategiju koristiti i na koji način će organizirati svoje poslovanje te dizajnirati distribucijsku i opskrbnu mrežu. Ne pomaže ni činjenica da se veliki broj troškova ne može predvidjeti, a ni to što neki troškovi nisu ni mjerljivi. Ipak, uz pomoć analize i procjene, može se doći do modela koji će se pokazati kao najbolji izbor za poslovanje, samo što, kao i za sve ostalo u životu i poslu, treba vremena.

## Literatura

1. Chopra, S. i Meindl, P.: Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 4th Edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall., Upper Sadle River, New Jersey, 2010., str. 69.
2. Chopra, S. i Meindl, P.: Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 4th Edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall., Upper Sadle River, New Jersey, 2010., str. 73.
3. Frazelle, E.: Supply Chain Strategy : The Logistics of Supply Chain Management, The McGraw-Hill Companies, Inc., 2002., str. 188.
4. Jaklic, J.; Trkman, P.; Groznic, A.; Stemberger, M. (2006.): Enhancing lean supply chain maturity with business process management, *Journal of Information and Organizational Sciences*, Vol.30 No.2., Rijeka, str. 205-223.
5. Knego, N., Knežević, B., & Delić, M. (2013). Lanac opskrbe i nabava. *Perspektive trgovine u 2013. Odnosi u lancima opskrbe*.
6. Lev, B. (2003). Bowersox, Donald J., David J. Closs, Bixby M. Cooper. 2002. Supply Chain Logistics Management. *Interfaces*, 33(4).
7. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.
8. Monczka et al. (2010.): Purchasing and supply chain management, South-Western Cengage Learning, Hampshire, UK.
9. Morgan, C. (2004). Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain. *Business Process Management Journal*, 10 (5). 522-536
10. Mrežna stranica NTL grupe. <https://ntl.hr/ntl-grupa/> (20.06.2022.)
11. Mrežna stranica NTL grupe. <https://ntl.hr/o-nama> (20.06.2022.)
12. Prester, J. (2012). Upravljanje lancima dobave. Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
13. Satyendra, Management (2014.): Supply Chain Management, raspoloživo na: <http://ispatguru.com/supply-chain-management/> (18.06.2022.)
14. Segetlija, Z. (2006). Distribucija. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek.



## Popis slika, tablica i grafikona

### Popis slika:

Slika 1. Ultimativni ili ukupni opskrbni lanac .....	6
Slika 2. Jednostavna opskrbna mreža.....	7
Slika 3. Opskrbna mreža proizvođača.....	8
Slika 4. Primjeri različitih struktura opskrbnih mreža .....	9
Slika 5. Dizajn distribucijske mreže proizvođačevog skladištenja s izravnim transportom .....	10
Slika 6. Prikaz direktne distribucije .....	11
Slika 7. Prikaz centralne distribucije.....	12
Slika 8. Prikaz opskrbne mreže NTL-a (izrada autora).....	20

## Prilozi

### INTERVJU SA POSLOVOĐOM JEDNE OD NTL-OVIH POSLOVNICA

1. pitanje: Ukratko opišite sustav opskrbe i distribucija u vašem trgovačkom društvu.

Odgovor: Pa, da odmah kažem da su i opskrba i distribucija dobro organizirani, to su zapravo dvije stvari koje po meni i najbolje funkcioniraju. Ukratko, opskrba nam je složeniji proces jer imamo više dobavljača i više kupaca, s obzirom da imamo i maloprodaju i veleprodaju. Sustav funkcionira tako da nabavljamo direktno od proizvođača, koji robu dovoze ili na centralno skladište ili direktno u poslovnice, a poslovnice drže samo osnovne zalihe. Distribucija se vrši tako da kupci dolaze u poslovnicu i sami preuzimaju proizvode, bilo da se radi o prodaji na veliko ili o prodaji na malo.

2. pitanje: Uvozite li robu sami ili nabavljate preko posrednika?

Odgovor: Imamo organiziran vlastiti uvoz robe u sklopu odjela nabave centralnog skladišta, ali imamo i posrednike za uvoz od kojih već dugi niz godina nabavljamo robu na međunarodnom tržištu.

3. pitanje: Podržavate li lokalne proizvođače, odnosno, plasirate li njihove proizvode u svojim poslovnicama?

Odgovor: NTL d.o.o. podržava lokalne poduzeće i već nekoliko godina otkupljuje domaće proizvode iz lokalnih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. Suradujemo s više od 1.000 obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, a domaći proizvodi koje od njih izravno kupimo svakodnevno su dostupni kupcima na svim našim prodajnim mjestima. Ova suradnja se kontinuirano razvija kroz posljednjih 10 godina, a svake godine iznova uputi i novi poziv za sve zainteresirane domaće proizvođače te uzgajivače voća i povrća da se jave i ugovore izravni otkup njihovih proizvoda, koji je osiguran u svim dijelovima Hrvatske. Bez obzira na količinu njihove proizvodnje, zainteresirani proizvođači mogu se javiti na mail [vip@ntl.hr](mailto:vip@ntl.hr) ili mogu telefonski kontaktirati otkupna mjesta NTL-a u Zagrebu, Virovitici, Čakovcu, Metkoviću, Osijeku ili Rijeci te dogovoriti sve detalje otkupa i suradnje. Ovdje trenutno nemam uspostavljen ovaj sustav s lokalnim poljoprivrednicima, ponudili smo nekima, ali nisu bili zainteresirani jer ne proizvode tolike količine koje su nama potrebne.

4. pitanje: Imate nekoliko vlastitih marki, proizvodite li ih sami ili imate sklopljene ugovore s drugim proizvođačima da proizvode pod tim imenom?

Odgovor: Svi proizvodi koji se prodaju pod našom markom proizvode se kod ugovorenih proizvođača, ništa ne proizvodimo sami nego imamo sporazum o suradnji i ugovore s tvrtkama koje proizvode, pakiraju i dovoze te proizvode. Evo, na primjer, Vindija nam puni sve mliječne proizvode.

5. pitanje: Koliko često dobivate robu?

Odgovor: Roba nam često dolazi, u prosjeku svaka dva tjedna. Ali, imamo i robu koja nam dolazi i po dva puta tjedno, to su proizvodi koji se puno kupuju, proizvodi svakodnevne potrošnje. Cigare nam, recimo dolaze svaki tjedan. Ima i robe koja se slabije prodaje, takvu robu dobivamo jednom mjesečno ili čak jednom u tri mjeseca. Robu iz uvoza ne naručujemo, onda ide direkt na skladište pa nam pošalju kad što imaju, to organiziraju oni, samo nam najave kada nešto stiže.

6. pitanje: Čekate li dugo da vam stigne naručena roba?

Odgovor: U pravilu ne. Ne mogu se sjetiti nijedne situacije da smo baš dugo čekali. Treba sve to pratiti i naručivati na vrijeme i stvarno nema nikakvih problema. Zna se jedino dogoditi da mi dođu veleprodajni kupci kojima hitno treba određena količina nečega, a sjetili su se naravno u zadnji tren i onda ja zivkam dobavljače i molim da mi dovezu nešto što prije. To su te neke vanredne situacije i vanredne narudžbe.

7. pitanje: Spominjete veleprodaju, u ovako maloj sredini, tko su vam veleprodajni kupci?

Odgovor: Isto vam je i u velikim i u malim sredinama, većinom su to škole, domovi za starije i nemoćne i tako. Jedino mi nemamo tu neke tvornice koje bi kupovale na veliko, ali možda i bolje jer ne znam da li bismo imali dovoljno kapaciteta da ih je više.

8. pitanje: Dolazi li Vam sva roba sa centralnog skladišta?

Odgovor: Jedan dio robe nam dolazi sa centralnog skladišta, većinom ona roba koju poslovnice ne trebaju u velikim količinama pa je onda dobavljačima isplativije cijeli teret ostaviti na glavnom skladištu i onda se sa glavnog razvozi po potrebi. To nam rade na primjer Podravka i Kraš, dovoze velike palete, a onda se u glavnom skladištu dijeli na manje pakete i dostavlja u poslovnice. Drugi dio robe dobivamo direktno od dobavljača, dovoze ili samo u jednu poslovnicu ili u više malih koji su im na istom potezu pa dovezu odjednom.

9. pitanje: Što se događa ukoliko nemate nekog proizvoda na zalihama, postoji li mogućnost da ga povučete iz drugih poslovnica?

Odgovor: Nemamo mogućnost povlačenja iz drugih poslovnica, možemo samo probati dogovoriti s dobavljačem da nam vanredno dostavi robu po hitnom postupku.

10. pitanje: Kako je ustrojen sustav narudžbi? Postoje li automatizirane narudžbe za redovnu opskrbu proizvoda koji se konstantno troše ili svaku narudžbu sastavljate pojedinačno?

Odgovor: Nema ništa automatski, svaku narudžbu radim zasebno i unosimo u sustav i šaljem dobavljačima. Mislim da ne bi ni funkcioniralo automatski jer se stvarno količine robe razlikuju od narudžbe do narudžbe. Jedino što ne radimo, spomenula sam robu iz uvoza i ako se dogovara neka posebna isporuka po sniženoj cijeni s dobavljačem pa se stavlja drugačiji rabat, to isto ne možemo mi nego baš odjel nabave s centralnog skladišta.

11. pitanje: Da li transport robe obavljate vlastitim kanalima ili imate angažirane vanjske dostavljače?

Odgovor: Imamo i vlastiti transport i vanjski.

12. pitanje: Koju vrstu transporta koristite u svojoj distribucijskoj i opskrbenj mreži?

Odgovor: Samo cestovni, jednostavnije je jer nisu sve lokacije dostupne drugim putevima. Većinom nam dolaze kamioni, ili prodajni predstavnici osobnim automobilima.

13. pitanje: Koliki nivo kontrole vi osobno imate nad distribucijskom i opskrbenom mrežom?

Odgovor: Ne znam sad na kakvu kontrolu točno mislite. Ako mislite utjecati na neke njihove procese, to nemamo i u to se ne petljamo. Imamo svoj sustav i po tome idemo. A ako mislite na kontrolu u mojoj poslovnici, tu sve mogu samostalno. Odgovaram za cijelu opskrbu i distribuciju. Imamo, naravno, redovne kontrole, ali ako sve radiš kako treba, nema brige. Jedino na što stvarno paze je usklađenost prodaje sa narudžbama, da se ne gomilaju zalihe jer onda bude isteka roka i otpisa, to su nepotrebni gubici. Provjeravaju opravdanost narudžbi ako vide da nešto odskače od uobičajenog. Isto je i sa gratis proizvodima koji se dobivaju od dobavljača u promotivnim akcijama ili na određenu kupljenu količinu. Treba uzeti one proizvode koji se stvarno troše, koje ljudi kupuju, što će ti kutija gratisa koji će stajati u skladištu? Ne isplati se. Znae kako kažu, treba postupati kao da je tvoje, paziti kao na svoje i sve štima.

14. pitanje: Kako rješavate reklamacije i tko je odgovoran za njihovo rješavanje?

Odgovor: Reklamacije dobavljačima rješavamo direktno s njima, osobno, telefonom ili e-mailom, a s kupcima se sve rješava u poslovnici. Nema neke procedure da moramo spuštati na više razine, rješava se sve na licu mjesta, dogovorom da su svi zadovoljni.

15. pitanje: Što se događa kada zaprimite neispravnu robu?

Odgovor: Pa to sad ovisi o tome zašto je neispravna. Kad se roba zaprimi odmah se provjerava i ako je stigla neispravna, onda to dobavljač rješava, većinom uzima tu robu i odobrava umanjene vrijednosti isporuke. Takve stvari su određene ugovorom s dobavljačima. Rijetko, ali zna se dogoditi da bude nešto i našom krivnjom, ako nam je promaklo, onda se to isto otpisuje s naše strane, odnosno sa skladišta. Zaračuna se po nekoj simboličnoj cijeni samo da se može prikazati knjigovodstveno i otpisuje se. A ako se radi o isteku roka, to stvarno pazimo i pred istek se sve stavlja na akciju da imamo što manje otpisa.

16. pitanje: Kako funkcionira povrat robe?

Odgovor: Evo, već sam gore spomenula. Ovisi sve zašto dolazi do povrata. Imamo odobren određeni dio za otpis i ovako interno i kod dobavljača. A ako mislite povrat u poslovnicu, od strane kupaca, onda tu ide fizički povrat, uz priloženi račun i naravno da proizvod nije korišten.

17. pitanje: Dobiju li sve poslovnice akcijske proizvode iz kataloga ili se dogodi da vam nešto ne dostavljaju?

Odgovor: Većinom sve dobijemo, takva je praksa, svima bar nekoliko komada. Ali znalo se dogoditi par puta da nam ne isporuče i onda treba javiti da nam nije stiglo pa se istražuje zašto, gdje je završila ta roba koja je trebala doći nama, sve to treba pravdati.

18. pitanje: Da li je prostor u kojemu djelujete u vašem vlasništvu ili u najmu?

Odgovor: Ovaj prostor je naš. Zapravo, većina poslovnica je smještena u vlastitom prostoru, jedino kod manjih se često događa da idu u najam, to im je isplativije.

19. pitanje: Kako funkcionira praćenje zaliha?

Odgovor: Pratimo ih mi, prati ih nabava. Redovno se kontroliraju i uspoređuju potrošene i naručivane količine, rokovi isteka i slično. Na inventuri se sve pročešlja, znači bar dva puta godišnje je temeljito, ali znamo mi bar jednom mjesečno sve pregledati za svaki slučaj.

20. pitanje: Jeste li zadovoljni veličinom skladišnog prostora?

Odgovor: Pa jesam. Zapravo, jesam što se tiče zaliha robe. To nam sve stane, pregledno je i uredno, ima mjesta. Zna se malo zagužvati kada su blagdani i praznici, tada se naručuje više robe pa se više mora i skladištiti. Ali ništa strašno, na to smo navikli. Ljudi više kupuju, treba osigurati zalihe da im ne nestane baš kad najviše treba, a i dosta dobavljača ide na odmor, neradni su dani, lakše je malo zgurati robu nego si izazvati problem da ne bude dovoljno. Jedino što nam je problem je ambalaža odnosno boce koje otkupljujemo. Potreba za tim je stvarno velika jer smo jedina trgovina u općini koja otkupljuje ambalažu, svi dovoze nama, a mi to skladištimo iza zajedno sa robnim zalihama. Onda brzo napunimo i ne možemo otkupljivati dok nam ne odvezu pa se ljudi bune. A i oduzima nam prostor koji bi nam mogao biti za robu. Obećali su nam napraviti odvojen prostor za ambalažu jer imamo mjesta iza skladišta, ali još uvijek ga nismo dobili.

21. pitanje: Imaju li sve poslovnice ustrojen isti sustav?

Odgovor: Da, svi radimo na isti način i tako je lakše. Ako trebamo pomoć možemo se obratiti jedni drugima, lakše je pratiti, kontrolirati.

22. pitanje: Kako biste vi ocijenili dizajn distribucijske i opskrbne mreže NTL d.o.o.?

Odgovor: Meni je ovaj način sada odličan. Rekla sam već da nije bilo nikakvih problema, ako budu neke poteškoće sve se brzo riješi. Stvarno su to dobro izorganizirali i mislim da smo po tome definitivno jedni od najjačih.

23. pitanje: Što biste u načinu poslovanja NTL d.o.o. istaknuli kao pozitivno?

Odgovor: Pa eto, ovo što sam rekla u prethodnom pitanju možete sve staviti kao pozitivno. Dobro je i što se imamo kome obratiti kad nam nešto treba, sami kontaktiramo dobavljače pa je to brže, sami pratimo zalihe i narudžbe, ne moramo nikoga vući za rukav da nam nešto odradi. Zaboravila sam spomenuti i reciklažu, i to im je baš dobro isplanirano. Dolazi nam sve ili u kartonu ili na paletama i oni dođu po sve to. Kartoni se prešaju i recikliraju, a palete se ponovo koriste.

24. pitanje: Što biste u načinu poslovanja NTL d.o.o. istaknuli kao negativno?

Odgovor: Nemam baš nešto negativno za istaknuti vezano uz ovo sve o čemu smo pričali, jedino možda eto to obećanje dodatnog prostora za ambalažu koji nismo dobili.

25. pitanje: Postoji li nešto što biste promijenili s obzirom na vaše dosadašnje iskustvo?

Odgovor: Ma nemam, dosta su oni uložili u to sve, dobar je ustroj, dobavljači su odlični. Da ja moram nešto mijenjati stvarno ne bih znala što da promijenim. Sve je baš dobro napravljeno.