

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: **2025-02-05**



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 *Logistika i menadžment*

Mateja Nikoli

**PLANIRANJE TRANSPORTA PROIZVODA I SIROVINA NA
PRIMJERU PODUZEća A Kraš d.d.**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

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

Mateja Nikoli

**PLANIRANJE TRANSPORTA PROIZVODA I SIROVINA NA
PRIMJERU PODUZEća A 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 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 suglasan/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 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 Nikoli

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.se. Davor Dujak

U Osijeku, rujan 2023 godine _____

Potpis _____

Mateja Nikolić

Planiranje transporta proizvoda i sirovina na primjeru poduzeća Kraš d.d.

SAŽETAK

Povijest Kraša vezana je za Zagreb odnosno tvornicu čokolade 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 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 značajnog povećanja tržišnog udjela keksa i vafla u regiji te su stvoreni preduvjeti za snažan raspored ove serije proizvoda na svim izvoznim tržištima. Cijeli 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 i mogućnostima moderne tehnologije, u kombinaciji sa stručnim 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, način 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 obrađuje 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
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 asortiman 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 skladišni sustav 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 na ini planiranja transporta proizvoda i sirovina na primjeru poduzeća Kraš d.d. U poslovnom smislu transport predstavlja upravljanje protokom dobara između proizvođača i potrošača i to kako bi se udovoljilo zahtjevima kupaca ili korporacija. Resursi kojima se upravlja u transportu mogu obuhvaćati fizičke resurse poput hrane, materijala, životinja, opreme i tekućina kao i apstraktne poput vremena i informacija. Logistika fizičkih predmeta obično uključuje integraciju protoka informacija, rukovanje materijalom, proizvodnju, pakiranje, inventar, prijevoz i skladištenje. Operativni menadžer koji se fokusira na transport bavi se pitanjima poput upravljanja zalihama, nabave, prijevoza, skladištenja, planiranja i organizacije tih aktivnosti. Transport je mnogo pridonio razvoju gospodarskog, socijalnog, političkog i kulturnog života i poboljšanju istih. Brza industrijalizacija nemoguća 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 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 potrošača.

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 lukim i željeznim terminalima. Treća obrada, pretvara sirovine u komponente koje se mogu koristiti za proizvodnju. Prerada i aktivnosti imaju tendenciju da budu bliže tržištima sa specijaliziranim načinima prijevoza i infrastrukturom i velikim kapacitetom jer je ekonomija razmjera snažna pokretačka 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 značajnu 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 poduzeću Kraš d.d., prikaz na funkcioniranju transporta i logistike u Krašu, vozni park i ljudski resursi uključujući 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 moguće je postaviti sljedeće hipoteze koje će 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 učinkovitost tih sustava drastično su se poboljšali. Društvo ne može optimalno funkcionirati ako nema uspostavljene mjere za olakšavanje transporta. Od mogućnosti dolaska na različita mjesta ili isporuke različitih 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 zahtijeva analitičan i fleksibilan pristup planiranju i upravljanju transportom pri čemu softverska rješenja uvelike olakšavaju logističke napore.

U radu će se analizirati primjena softvera TMS u društvu Kraš d.d.. Širi ciljevi upotrebe TMS-a su poboljšati učinkovitost isporuke, smanjiti troškove, postići i vidljivost lanca opskrbe u stvarnom vremenu i osigurati zadovoljstvo kupaca. Inače, dostavljači i prijevoznici primarni su korisnici TMS softvera. Proizvođači, distributeri, organizacije za e-trgovinu, veletrgovci,

trgovci na malo i neovisni dobavljači i logistike (3PL) također 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).

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

Iako ne postoji način da se to ne utvrdi, koja će biti ekonomska šteta od globalne pandemije koronavirusa COVID-19, među ekonomistima postoji široko prihvaćeno mišljenje da će pandemija imati ozbiljne negativne učinke na globalno gospodarstvo. Rane procjene predviđale su da će, ako virus postane globalna pandemija, većina glavnih gospodarstava izgubiti najmanje 2,4 posto vrijednosti svog bruto domaćeg proizvoda (BDP) tijekom 2020. godine, vodeći ekonomiste da već 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 američkih dolara u 2019. godini - što znači da samo 0,4 posto pada gospodarskog rasta iznosi gotovo 3,5 bilijuna američkih 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. Između ostalog odabrali su se ključni aspekti istraživanja prema važnosti:

- Prvi od koraka je bio prikupljanje potrebne i adekvatne literature koji se odnosio na ispitivanu i analiziranu problematiku, kako bismo naučno 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.
- Treći korak predstavljao je istraživanje, odnosno prikupljanje podataka vezanih za postavljene hipoteze istraživanja.
- Četvrti korak bio je posvećen analizi i interpretaciji prikupljenih podataka.
- Peti korak predstavljao 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 pojedinačni zaključci.
- Induktivna metoda - sistematska i dosljedna primjena induktivnog zaključivanja gdje se na temelju analize pojedinih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu.
- Metoda analize - postupak znanstvenog istraživanja putem razlaaganja složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavne sastavne dijelove.
- Metoda deskripcije - deskriptivnim pristupom može se istražiti i opisati situacije, stanja i procesi, uz pomoć tehnike promatranja kao glavnog načina prikupljanja podataka.
- Metoda klasifikacije - sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne.
- Metoda komparacije - postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanje njihove sličnosti i razlike u njihovom ponašanju i intenzitetu.
- Metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih stavova, zaključaka, spoznaja i rezultata znanstvenog istraživanja.
- Metoda sinteze - ova metoda je suprotna metodi analize, a uz pomoć nje može se u radu provesti znanstveno istraživanje putem spajanja dijelova u cjelinu i jednostavnih misaonih tvorevina 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 članci i publikacije, uglavnom na engleskom jeziku. U teorijskom dijelu rada primamo su korištene su knjige i članci 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 toga što 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 rad svih poslovnih funkcija do najniže razine zadataka, koja je dalje nedjeljiva, zbog toga što je takav program neuporabljiv u svakoj konkretnoj, pojedinačnoj situaciji. Što predstavlja rad, npr. funkcija proizvodnje, na stotine i stotine određenih 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 određenih poslovnih 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 određenih poslovnih funkcija, u organizacijskoj strukturi takvih organizacija. Ako se tome doda sve veća 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 razmjesta 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 više o upotrebom i korištenjem suvremenih informacijskih tehnologija, važnost lokacije gubi svoje prvotno značenje, kada je riječ o modelu organizacije pojedinih poslovnih funkcija. Zbog te činjenice, za najveći dio poslova svih poslovnih funkcija pitanje lokacije, uz podršku suvremenih

informativskih 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 funkcijska 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 projektno organizacijske strukture (Sikavica, Novak, 1999: 382).

Timska, odnosno procesna organizacija na drugačiji način pristupa poslovnim funkcijama, kroz stvaranje krosfunkcijskih timova, a to znači 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, već samo mijenja pristup organizaciji, u kojoj opet, unutar pojedinih poslovnih procesa, treba organizirati pojedine poslovne funkcije, bolje reći one dijelove tih poslovnih funkcija koji se tiču tih procesa" (Sikavica, Novak, 1999: 736).

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

Bilo da se radi o suvremenim trendovima ili klasičnom oblikovanju organizacijske strukture poduzeća, problem kvalitetne organizacije poslovnih funkcija trajno ostaje jedan od glavnih pitanja uspješne organizacije. Značajno ne dolazi do promjene s aspekta problematike organiziranja poslovnih funkcija, neovisno o tome da li je u pitanju klasična funkcijska struktura, projektna, divizijska, matricna, procesna ili timska organizacija. Uvijek treba pronaći primjeren model organizacije za poslovne funkcije u svim naprijed navedenim vrstama organizacijskih struktura. Razliku predstavlja činjenica da u određenim 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 slučajevima, treba kvalitetno rješavati (Sikavica, Novak, 1999: 800).

Rješenja koja bi bila univerzalno primjenjiva ne postoje, odnosno ne postoji kvalitetan recept za njih. To se događa zbog činjenica 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 čak i u samoj toj organizaciji, u različitim razdobljima njezina postojanja. To se događa zbog

injenice što na organizaciju poslovnih funkcija utječu svi relevantni čimbenici organizacije. (Sikavica, Novak, 1999: 375).

3.2. Uloga i značaj transporta

Ogromne količine dobara koja se razmjenjuju u unutarnjoj i međunarodnoj razmjeni uvjetovale su razvoj prijevoznih sredstava. Visoko razvijena proizvodnja uvjetovala je i zahtijeva visoko razvijeni prijevoz jer nerazvijeni prijevoz koči 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 obuhvaća:

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

Teško je reći koji je od nabrojanih putova i prijevoznih sredstava najpogodniji. Pitanje pogodnosti prijevoza (prijevoznih putova i sredstava) ovisi o količini robe koju treba prevesti, vrsti robe kao i o brzini i rokovima u kojima robu treba dopremiti na mjesto potrošnje. U međunarodnom prijevozu najveće značenje ima pomorski prijevoz jer se u suvremenoj međunarodnoj razmjeni roba tim putem prevozi oko 70% ukupne razmjene roba. Što se tiče ekonomičnosti i utroška energije potrebne za prijevoz određene količine robe kao i mogućnosti smještaja robe u jedno prijevozno sredstvo, najekonomičniji je transport vodom (pomorski i riječni), prijevoz cijevima, željeznicom, cestovnim vozilima te konačno prijevoz zrakom. Prijevoz cijevima primjenjuje se kod tekućina i plinova. Vodu, naftu i njene derivate, prirodni plin kao i ostale tekućine i plinove, najekonomičnije je prevoziti cijevovodom. U novije vrijeme izumavana se mogućnost prijevoza cijevima i krutih tvari, npr. ugljena, fosfata, koncentrata, razne rude, žitarica i tome slično.

Transport je mnogo pridonio razvoju gospodarskog, socijalnog, političkog i kulturnog života i poboljšanju istih. Brza industrijalizacija nemoguća 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 potrošača ima (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 jako 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 mjesta u teško opskrbljena područja. Ovo uspostavlja koordinaciju između potražnje i ponude i donosi stabilnost cijena. Pomaže uspostaviti redovne distribucije robe potrošača ima. Osim toga, potrošači dobivaju potrebnu robu po nižim cijenama jer to potiče konkurenciju 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 također 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 fizičke distribucije. Također ima važnu ulogu u marketinškoj funkciji. U nedostatku transporta nije moguća ni 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 in prijevoza imaju i na umu sve ove imbenike. Vodeni transport je najjeftinije sredstvo za prijevoz sirovina ili gotovih proizvoda. Cestovni transport je relativno skup, a transport zračnim 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. Zračni promet je najbrže sredstvo. Sustav vodenog transporta jeftino je sredstvo, ali također i vrlo sporo. Sva prijevozna sredstva nemaju jednaku dostupnost. U nekim zemljama nema ni pristupa niti dostupnosti cjevovoda i vodnih puteva/morskih putova. Željeznica 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 zračnog prometa je njegova brzina. Niti jedno drugo prijevozno sredstvo nije brže od zračnog. Nosilac ljudi ili robu s jednog mjesta na drugo u vrlo kratkom vremenu. Za izgradnju zračne rute nisu potrebna ulaganja. Njegova je ruta također kratka. Zračno prijevozno sredstvo vrlo je korisno za transport kvarljive robe, lijekova itd. Visoka cijena glavni je nedostatak ili mana sustava zračnog transporta. Zračni transport najskuplji je među svim transportnim sredstvima (Merits And Demerits Of Air Transport, pristupljeno 14. lipnja 2021.).

Postoje različitosti na in za prijenos proizvoda s jednog mjesta na drugo. Kopneni transport, vodeni, zračni i cjevovodni glavna su 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 mjesta proizvodnje ili tvornice do potrošača (Role of Logistics, pristupljeno 19. lipnja 2021.).

Pronalaženje rješenja za optimalno usklađivanje prometnog sustava (primjenom logistike kod pristupa problemu prijevoza putnika) u širem (na razini države) i užem konceptu (urbani prostori - gradovi, naselja) zahtijeva precizno planiranje uz odgovarajuće financiranje. Budući da naslijeđena prometna infrastruktura nije ni približno postavljena takvoj „idealnoj“⁴⁴ strukturi, zadatak je u logistici 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. Zastoje i zagušenja u prometu, posebice u velikim urbanim cjelinama, najviše se očituju u izraženim gubicima u vremenu putovanja, povećanju stresa kod putnika, povećanim zagađenjem okoliša kao i smanjenjem stupnja sigurnosti u prometu, koje se očituju u povećanju broja nezgoda, a što u konačnici rezultira smanjenjem kvalitete života i gospodarskog prosperiteta urbane zajednice (Briš, 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 putničkih kilometara, što podrazumijeva pružanje visoke prijevozne učinkovitosti (brzine), praktičnosti, sigurnosti, pouzdanosti i drugih elemenata koji privlače putnike takvom načinu prijevoza.

- Postići maksimalnu operativnu učinkovitost

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 sl.).

- Pozitivno utjecati na cjelokupni transportni sustav.

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

sustava, kao što je smanjenje preopterećenja na cestama, dok se dugoročni ciljevi odnose na smanjenje negativnih efekata, 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 (Brišević, Ševrović, 2012: 24).

4. Distribucija

"Distribucija uključuje skup aktivnosti koje su usmjerene na prijenos proizvoda s mjesta proizvodnje na mjesto potrošnje u skladu s potrebama kupca" (Lonsdale, 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 fizičke distribucije. Po definiranju cijene proizvoda započinje se s procesom distribucije proizvoda na tržište. Osiguravanjem dostupnosti proizvoda kada ga potrošači 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 isporuke proizvoda u dovoljnim količinama što većim brojem potrošača uz niske troškove za prijevoz, skladištenje i slinost.

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 izužavaju pripremu robe za transport kako bi se mogla prevesti od prvobitnog skladišta do konačnih odredišta u većim skupinama i u posebnoj transportnoj ambalaži koja je prikladna za jednostavan i lak način premještanja iz jednog skladišta u drugo i kako bi se tako jedinstveno pakirana roba mogla lakše prekrati u tijeku transporta do odredišta (Brišević, Ševrović, 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, željezni, vodeni, cjevovodni ili zračni. Također, 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 uinkovit za krajeve i prijevoz tereta visoke vrijednosti. U Europskoj uniji većina trgovačke robe se prevozi cestovnim vozilima.

Željeznički promet je isplativ na intransporta velikih količina rasutog tereta poput ugljena, pijeska, minerala, poljoprivrednih i šumarskih proizvoda na velike udaljenosti. Europska unija nastoji ubrzati razvoj željeznog 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. Vodeni transport je jeftin za prijevoz rasutog tereta niske vrijednosti koji se ne kvantificira, poput ruda, pijeska, ulja, žita i sl. Međutim, vodeni transport je najsporiji na intransporta i podložan utjecaju vremenskih uvjeta (Tolušić i sur., 2011: 18).

4.1. Nove tehnologije prijevoza

Upotreba kontejnera uvjetovala je bitav niz promjena u izvršenju transporta tako da se javio bitav 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 veću povezanost zemalja svijeta, najveći dio međunarodnog robnog prometa nitine obavlja samo pomoću jednog prijevoznog sredstva, već je on sve više kombiniran. Stoga su se mnoge međunarodne organizacije u djelatnosti prometa počele 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 nacrtu usvojila je ekonomska komisija za Europu UN (ECE) i Međuvladina 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 uzroka (s različitim varijantama relativne ili apsolutne uzroka) 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 nazožni predstavnici 86 zemalja od čega 53 predstavnika zemalja u razvoju (Tolušić i sur., 2011: 18).

5. Poduze e Kraš d.d.

U ovom poglavlju analizirat e se povijest Kraša, djelatnost i asortiman usluga kao i prikaz poslovnih rezultata poduze a. Kraš je vode i hrvatski proizvo a konditorskih proizvoda i najve i proizvo a u jugoisto noj Europi. Njegov asortiman uklju uje cjelovit konditorski program: proizvodnja okolade i okoladnih slastica, bombona, keksa i vafla koji su prepoznati i odli no prihva eni na doma em i svjetskom tržištu. Korištenjem vrhunskih vještina i ste enog znanja stvaraju se jedinstveni proizvodi temeljeni na stogodišnjoj tradiciji i iskustvu. Razvijanjem postoje ih planova i novih linija proizvoda proizvedenih u kontroliranim uvjetima koriste i visokokvalitetne i zdrave sirovine bez genetski modificiranih sastojaka, Kraš nastoji ispuniti o ekivanja i ste i zadovoljstvo vjernih kupaca i potroša a (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 prepoznaje važnost odgovornog i eti ki utemeljenog ponašanja poslovnih subjekata, što je neophodno za razvijanje visokokvalitetnih odnosa i poštene konkurencije izme u poslovnih partnera i kako bi tržište u inkovito funkcioniralo.

KRAŠ prehrambena industrija d.d. Zagreb transformiran je iz prehrambene tvrtke „Josip Kraš“. na Osniva koj skupštini 22. prosinca 1992. sukladno Odluci o pretvorbi poduze a „Josip Kraš“ u dioni ko 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. Tvrtka je zakonski nasljednik tvrtke prehrambene industrije „Josip Kraš“ Zagreb, a upisan je u sudski registar Trgova kog suda u Zagrebu (mati ni dokument-registarski uložak broj: 1-1419). Društvo Kraš je mati no društvo s ve inskim temeljnim kapitalom u odnosu na ovisna društva. Za podružnice Kraš Grupe, Društvo Kraš je mati no društvo, te stoga provodi aktivnosti koordinacije i upravljanja za lanove Kraš Grupe. Tvrtka Društva je: KRAŠ prehrambena industrija d.d. sa skra enim nazivom KRAŠ d.d. (Statut Kraš prehrambene industrije d.d. Zagreb, 1.1.).

Društvo obavlja sljede e djelatnosti:

- djelatnost pakiranja
- istraživanje i eksperimentalni razvoj u prirodnim, tehni kim tehnološkim znanostima
- iznajmljivanje uredskih strojeva i opreme uklju uju i ra unala (kompjutore)
- izrada baze podataka

- obrada podataka
- održavanje i popravak uredskih i knjigovodstvenih strojeva te računalnih sustava (računala)
- opskrba parom i toplom vodom
- ostala prerada i konzerviranje voća i povrća
- ostale prateće djelatnosti u kopnenom prometu
- ostalo financijsko posredovanje
- pravne, računovodstvene 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 kakaoa, čokolade i bombona
- proizvodnja kruha, peciva, svježe tjestenine i kolača
- proizvodnja stočne hrane
- promidžba (reklama i propaganda)
- pružanje savjeta o računalnoj (kompjutorskoj) opremi (hardware-u)
- skladištenje robe
- tehničko ispitivanje i analiza
- usluge u stojarstvu osim veterinarskih
- uslužne djelatnosti u biljnoj proizvodnji
- uzgoj ostalih životinja
- uzgoj povrća, cvijeća, ukrasnog bilja i sadnog materijala
- uzgoj voća, oraaha i si., usjeva za pripremanje za pića 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 tehni ke i tehnološke dokumentacije za prehrambenu proizvodnju
- izvoz i uvoz tehni kih i drugih usluga u istraživanju u prehrambenoj industriji
- kontrola sirovina, ambalaže i gotovih proizvoda iz djelatnosti prehrambene industrije
- me unarodno otpremništvo
- me unarodno prometno-agencijski poslovi
- održavanje dizala, pokretnih stepenica
- organiziranje koncerata, priredbi, revija, izložbi, festivala, zabavnih igara i si.
- ostale turisti ke 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 si.) i opskrba tom hranom (catering)
- pripremanje i usluživanje pi a i napitaka
- proizvodnja dje je hrane
- proizvodnja sjemenja i sadnog materijala
- pružanje usluga smještaja
- sportska poduka
- sportska rekreacija
- stru na kontrola nad ekološkom proizvodnjom
- stru ni poslovi prostornog ure enja
- turisti ke usluge koje uklju uju športsko-rekreativne ili pustolovne aktivnosti
- turisti ke usluge u nauti kom turizmu
- turisti ke usluge u ostalim oblicima turisti ke 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 međunarodnom 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 čokolade 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 vafle, kakao proizvoda, te bombonskih proizvoda.

Osim zagrebačke tvornice, Kraš posjeduje i još dvije tvornice koje proizvode kekse i vafle. 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 vafle u regiji te su stvoreni preduvjeti za snažan raspored ove serije proizvoda na svim izvoznim tržištima. Cijeli 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 proizvoda. Zahvaljujući i mogućnostima moderne tehnologije, u kombinaciji sa stručnim 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 najjačih marki u kategoriji robe široke potrošnje. Upravljanje trajnim i jedinstvenim vrijednostima prilagođavaju ih modernim okruženjima područja na kojem Kraš gradi prihod. Vremenom su se najjači i Kraševi brendovi mijenjali, prilagođavaju ih se suvremenim potrebama tržišta, neprestano vode i rade na tome da ostanu 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 izvješ e 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 započela 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 čokolade, 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 izvješ e 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 e se na in funkcioniranja transporta i logistike u Krašu, vozni park i ljudski resursi uklju eni 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 isti e se kao izuzetno važna unutar menadžmenta. Planiranje je prva i klju na funkcija koja ima za cilj usmjeriti poduze e prema željenom položaju. Hijerarhijski gledano, planiranje se može podijeliti na tri razine menadžmenta - strateško, takti ko i operativno planiranje. Na najvišoj razini, provodi se strateško planiranje, srednja razina je zadužena za takti ko planiranje, dok najniža razina se bavi operativnim planiranjem. Da bi proizvodnja i prodaja postigli uspjeh, klju no 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 naj eš e koristi intervju e 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 prilago ena je putu proizvodnje, od same proizvodnje do otpreme na prodajna mjesta. Zbog toga je posao podijeljen na različite faze i grupe zadataka. Organizacija proizvodnje u Krašu je strukturirana u pet razli itih organizacijskih jedinica, što se smatra klju nom funkcijom unutar poduze a (Kraš Grupa, Godišnje izvješ e 2019. Zagreb, str. 38., pristupljeno 30. srpnja 2021.).

Kod strateškog planiranja, klju no je postaviti misiju, viziju i ciljeve poduze a. Iako nije jednostavno definirati misiju i viziju, kada su jasno postavljeni, oni ine vrste temelje za postavljanje ciljeva i strategija poduze a te njihovo uspješno ostvarivanje. Tako er je iznimno važno da svi zaposlenici budu upoznati s misijom i vizijom kako bi se zajedni ki mogli angažirati i pridonositi njihovom ostvarenju. Budu i da svaka razina menadžmenta unutar poduze a donosi vlastite planove, može se zaklju iti da su sve razine menadžmenta aktivni sudionici u procesu planiranja unutar poduze a. Uz internu dinamiku, planovi su tako er

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 na ina 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 opskrbeni 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. Imaju i to na umu, sirovine potječu od proizvođača koji jamče vrhunsku kvalitetu i održivost proizvoda. Kakaove sirovine dolaze od vodečeg svjetskog visokokvalitetnog dobavljača kakaoa Barryja Callebauta, koji certificira svoj opskrbeni 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 na elu 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 praćenjem razvoja tehnologije pakiranja kontinuirano se smanjuje ukupna količina ambalažnog materijala potrebnog za pakiranje jedinice proizvoda. Na području transportne ambalaže uglavnom se koristi ambalaža od recikliranih sirovina. Vodeći se tim na čelima, 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 uzimao u obzir prilikom odabira dobavljača sirovina i ambalaže i njihovog integriranja u opskrbeni 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 dobavljača, odnosno bilo koji unos ne smije biti genetski modificiran ili izveden 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 Krašu

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, način 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 obrađuje pažnju na razvoj tržišta i jača svoje logističke 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 Br. pal. mj.	Broj vozila
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 sljede o j tablici.

Tablica 3. Struktura voznog parka za regiju Rijeka

Struktura voznog parka - Rijeka	
Struktura voznog parka Br. pal. mj.	Broj vozila
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 sljede o j tablici.

Tablica 4. Struktura voznog parka za regiju Split

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

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

Broj istovamih mjesta predstavljen je u sljede o j tablici.

Tablica 5. Broj istovamih mjesta

Regija	Broj istovarnih mjesta
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 - trgovačka roba, izvoz, Krašev asortiman po potrebi, unaprije enjem prodaje.
3. TBP podrum - izvozni asortiman za pojedina tržišta.
4. TKP 1. Kat - pomoćno skladište za Krašev asortiman.
5. TKP 2. Kat - pomoćno 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 izgrađeno 2002. godine kada je bilo potpuno automatizirano i ima kapacitet 11 utovarnih rampi 9.345 paletnih pozicija. Cijelim 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 slučaju skladištenja prednosti su sljedeće:

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

Robu automatski iz tvornice preuzimaju valjkasti transporter i šatlovi, dok se odlaganje vrši pomoću kranjskih dizalica. Teret mora biti ravnopravno raspoređen 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.

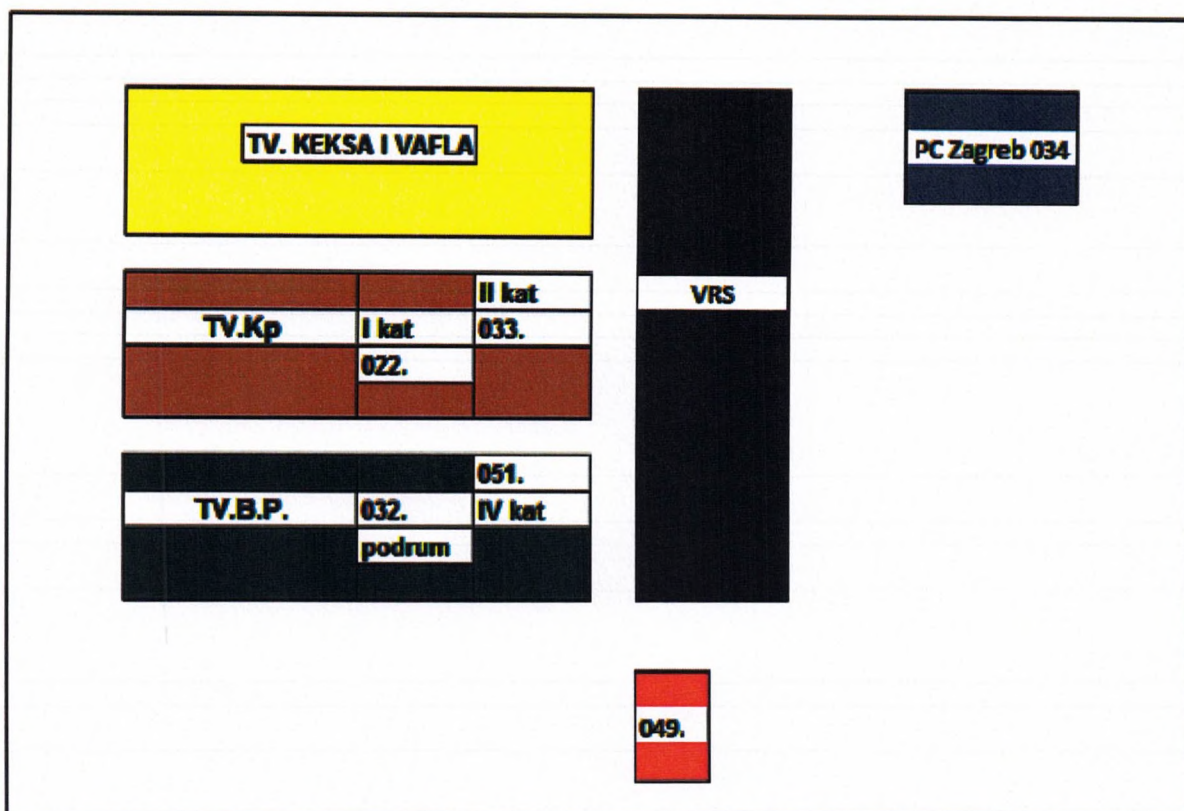
Rad u skladišnom prostoru se odvija pod normalnim atmosferskim uvjetima: vlagom i temperaturnim uvjetima od 5-30 C, ali zbog vrste sirovina koje se skladište mora se prilagoditi na 18+ do -2C. Sigurnosni sustav koji se mora koristiti za zaštitu gotovih proizvoda od požara uključuje i vodene prskalice 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 prati i visinu, vrstu i popunjenost 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 uvijek nalazi u blizini izlaza blizu sve tri dizalice, odnosno sustav se odabira 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 asortiman 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 skladište tvornica = 100 paleta na sat (svežanj od 10 paleta).

Skladišni prostor logistike predstavljen je i na sljedećem grafikonu 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 pra enje njenog kretanja do isporuke. 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). 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 usredotojeni na jedan na in prijevoza, veina 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 desetljeća kao pokreta i globalne trgovine i logistike. Gartner je u svom izvješću u Magic Quadrant iz ožujka 2020. izvijestio da će, počevši od 2018. godine, globalno tržište TMS-a rasti petogodišnjom složenom godišnjom stopom rasta (CAGR) od 11,1%, do 2022. doseći 1,94 milijarde dolara. U osnovi, TMS je spremište detaljnih informacija o prijevoznicima, ali također je i transakcijski i komunikacijski sustav koji omogućava korisnicima planiranje, izvršavanje i praćenje 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. Također mora olakšati unos narudžbi kupaca koje određuju što se mora otpremiti. Nalozi obično dolaze automatski iz ERP-a ili sustava za upravljanje narudžbama koji su integrirani s TMS-om. TMS će se ponekad integrirati sa sustavom upravljanja skladištem (WMS) kako bi se omogućila bolja koordinacija zadataka koji se javljaju na selju skladišta i teretnih brodara, poput paletizacije robe, rasporeda radne snage, i slično. Tri glavna SCM sustava - ERP, WMS i TMS - imaju važnu, ali uvelike različitu ulogu u obradi naloga (Essex, 2020).

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

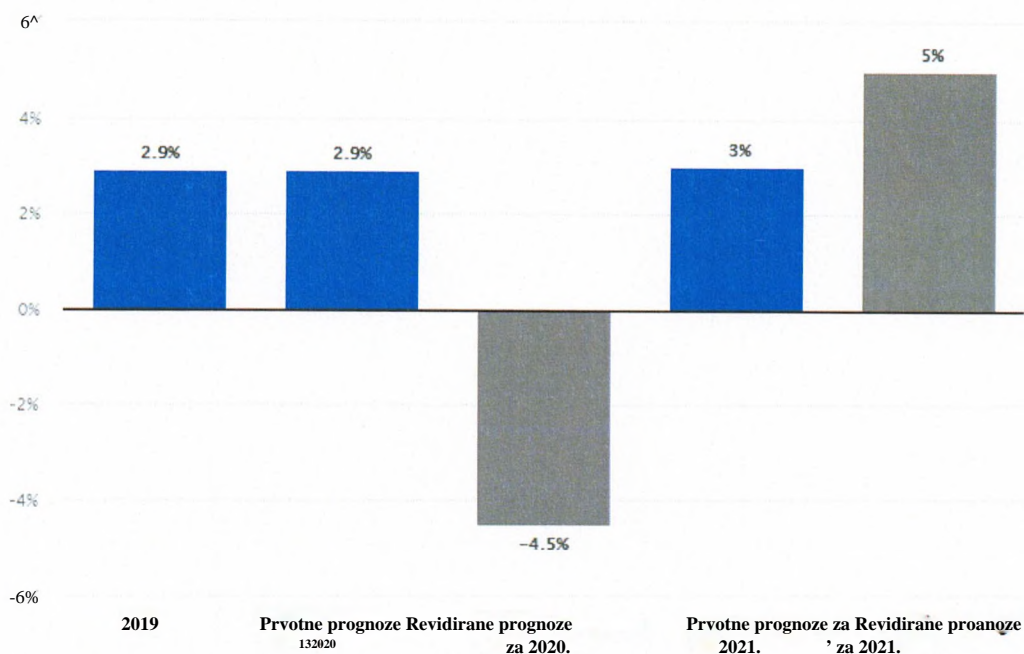
Pandemija COVID-19 globalni predstavlja globalni ekonomski šok, koji uključuje istodobne poremećaje i ponude i potražnje u međusobno povezanoj svjetskoj ekonomiji. Na strani ponude, širenje pandemije smanjuje ponudu rada i produktivnosti, dok blokade, zatvaranje poduzeća i socijalno distanciranje također uzrokuju poremećaje u ponudi. Na strani potražnje, otpuštanja i gubitak dohotka (od morbiditeta, karantena i nezaposlenosti) i pogoršane ekonomske perspektive smanjuju potrošnju kućanstava i ulaganja tvrtki. Ekstremna neizvjesnost oko puta, trajanja, veličine 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. Ključni izazovi za bilo kakvu

empirijsku ekonomsku analizu COVID-19 su kako identificirati ovaj ekonomski šok, kako objasniti njegove nelinearne učinke, kako uzeti u obzir njegovo prelijevanje (i druge učinke) 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 način da se to može utvrditi koja će biti ekonomska šteta od globalne pandemije koronavirusa COVID-19, među ekonomistima postoji široko prihvaćeno mišljenje da će pandemija imati ozbiljne negativne učinke na globalno gospodarstvo. Rane procjene predviđale su da će, ako virus postane globalna pandemija, većina glavnih gospodarstava izgubiti najmanje 2,4 posto vrijednosti svog bruto domaćeg proizvoda (BDP) tijekom 2020. godine, vodeći ekonomiste da već 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 američkih dolara u 2019. godini - što znači da samo 0,4 posto pada gospodarskog rasta iznosi gotovo 3,5 bilijuna američkih dolara izgubljene ekonomske proizvodnje. Međutim, ta su predviđanja rađena 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 izvijestio je o svom najvećem ikad padu od gotovo 3.000 bodova 16. ožujka 2020. - nadmašivši svoj prethodni rekord od 2.300 bodova koji je postavljen samo četiri 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 budućeg 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



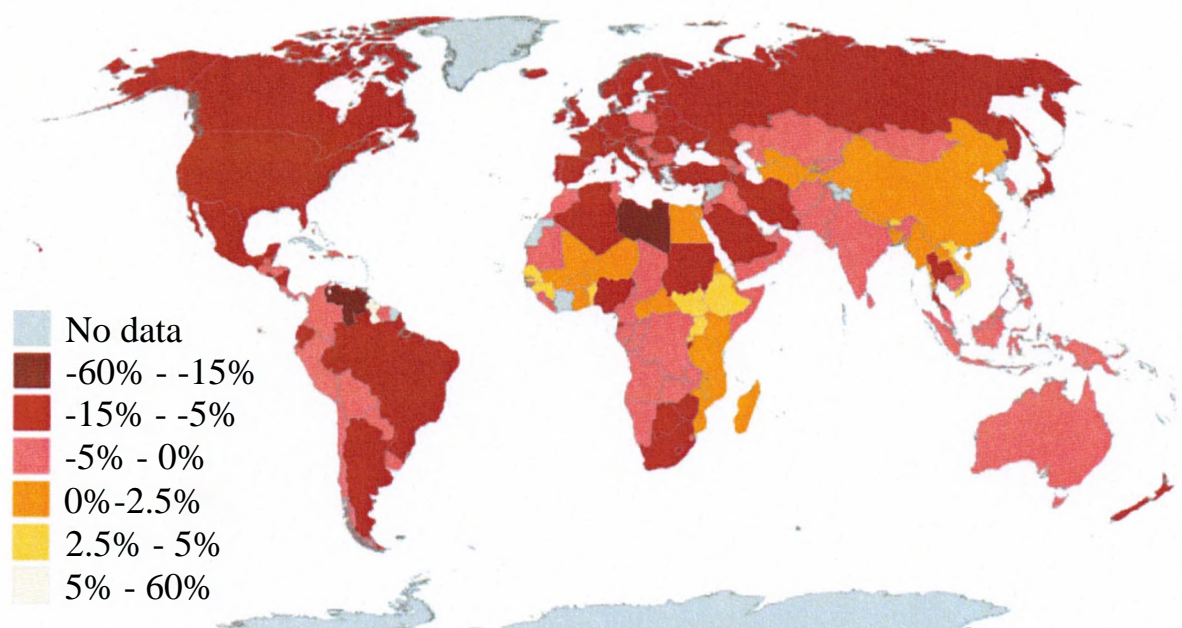
Izvor: Obrada autorice prema: Forecasted global real Gross Domestic Product (GDP) growth due to the coronavirus (COVID-19), from 2019 to 2021. Dostupno na:

<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 prognozirani rast od 3 % u 2021. godini, stručnjaci ipak prognoziraju bolji oporavak svjetskog gospodarstva i predviđaju rast od 5 %.

Sljedećim grafom (Graf 2) predstavljen je utjecaj pandemije COVID-19 na kretanja 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.]

Očekuje se da će 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.

Međunarodna zajednica mora osigurati da ekonomije u razvoju mogu financirati kritičnu potrošnju pružanjem koncesijskog financiranja, rasterećenjima duga i bespovratnih sredstava; te da tržišta u razvoju i gospodarstva u razvoju imaju pristup međunarodnoj likvidnosti putem osiguranja stabilnosti financijskog tržišta, zamjene linija središnje banke i kreiranja globalne mreže financijske sigurnosti. Ova će kriza također generirati srednjoročne izazove. Predviđa se da će javni dug ove godine doseći najvišu razinu u zabilježenoj povijesti u odnosu na BDP, kako na naprednom, tako i na tržištima u nastajanju i gospodarstvima u razvoju. Zemlje će trebati zdrave fiskalne okvire za srednjoročnu konsolidaciju putem smanjenjem rasipne potrošnje, širenjem porezne osnovice, minimiziranjem izbjegavanja poreza i veće omjerne progresivnosti u oporezivanju 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, primijenila 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 poduzećima 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), čiji je cilj otkrivanje i stvaranje 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 financijski 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 međugodišnji porast 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 ili čak premašila 2020. godinu. Početkom 2021. godine Grupa Kraš postigla je suradnju s novim distributerima na četiri tržišta kako bi poboljšala prodaju i poslovanje. Promatrajući pojedinačne segmente, najveći rast prodaje ostvaren je u asortimanu proizvoda od kakaa gdje se bilježi rast od 18,5%, što je ujedno i pokretala snaga rasta prihoda od prodaje. Raznolikost asortimana 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 financijskih rezultata za prvo tromjesečje 2021. godine, Grupa Kraš objavila je i revidirana konsolidirana i nekonsolidirana financijska 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. iznosio 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 financijski 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 potrošača gotovim proizvodima. Transportno postrojenje potiče podjelu rada i specijalizaciju na geografskoj ili regionalnoj osnovi. Troškovi prijevoza jako 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 mjesta u teško opskrbljena područja. Ovo uspostavlja koordinaciju između potražnje i ponude i donosi stabilnost cijena. Pomaže uspostaviti redovne distribucije robe potrošača. Osim toga, potrošači dobivaju potrebnu robu po nižim cijenama, jer to potiče konkurenciju među proizvođačima i omogućuje 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 također pomaže proširiti znanje i vještine u različitim sektorima. Na taj način pomaže uspostaviti društvenu korisnost, ujednaenost i integritet i jača nacionalnu sigurnost.

H2: Izgradnja uspješne transportne mreže zahtijeva analitičan i fleksibilan pristup planiranju i upravljanju transportom pri čemu softverska rješenja uvelike olakšavaju logističke napore.

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

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

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

Pandemija COVID-19 globalno 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 tromjesežja 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 tromjesežju 2021., prihod od prodaje dosegao je 234,1 milijuna HK, ostali operativni prihodi 1,4 milijuna HK, a financijski 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 međugodišnji porast 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 ili čak premašila 2020. godinu.

Iz rada je vidljivo da su postavljene hipoteze potkrijepljene i potvrđene činjenicama 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 asortiman uključuje cjelovit konditorski program: proizvodnjaokolade iokoladnih slastica, bombona, keksa i vafla koji su prepoznati i odlično prihvaćeni doma i na svjetskom tržištu. Korištenjem vrhunskih vještina i stečeno znanje 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 očekivanja i steći zadovoljstvo vjernih kupaca i potrošača. Kao poslovni subjekt koji posluje i razvija poslovanje u Hrvatskoj i na stranim tržištima, Kraš prepoznaje važnost odgovornog i etički utemeljenog ponašanja poslovnih subjekata, što je neophodno za razvijanje visokokvalitetnih odnosa i poštenu konkurenciju između poslovnih partnera i kako bi tržište učinkovito funkcioniralo. 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 vodeću poziciju u svojoj kategoriji proizvoda, već i u kategoriji robe široke potrošnje. Zahvaljujući 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. prepoznaje 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

raspodjele zadataka, ve i kod logisti kih zadataka kao što je transport i prijevoz robe od mjesta A do mjesta B ili krajnjih potroša a 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 izvješ e 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-povecala-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. Lonar, 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, čl. 1., 7., 8., 20.
21. Tolušić, M., Mikloević, 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 poduzeća Kraš d.d.“. Bila bi vam jako zahvalna ako biste mi mogli odgovoriti na nekoliko pitanja vezanih za funkciju transporta u vašem poduzeću. Vaši odgovori bi bili korišteni isključivo u istraživačke svrhe.

Pitanja:

1. Možete li reći i kako je organizirano planiranje transporta u vašem poduzeću (priprema transporta), pregovaranje (kontaktiranje) dobavljača i sirovinara?
2. S kakvim voznim parkom raspolazete za potrebe transporta sirovina i proizvoda?
3. Koliko ljudi je uključeno u proces transporta dobara i kakvi su njihovi zadaci?
4. Koliko trošak transporta sirovina i proizvoda utječe na financijsko poslovanje vašeg poduzeća?
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 faktori koje uzimate u obzir pri planiranju transporta?
8. Koji su najčešći zahtjevi s kojima se susrećete 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 Nikolić