

# ULOGA I ZNAČAJ PROCESA DISTRIBUCIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA PEMO

---

**Butigan, Ivana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:233613>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**ULOGA I ZNAČAJ PROCESA DISTRIBUCIJE  
NA PRIMJERU PODUZEĆA PEMO**

**Mentor:**

**Dr.sc. Mario Pepur**

**Student:**

**Ivana Butigan 4151720**

**Split, rujan 2018.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	2
<b>1.1. Definicija problema i ciljevi rada</b> .....	2
<b>1.2. Struktura rada</b> .....	2
<b>1.3. Metodologija istraživanja</b> .....	3
<b>2. UPRAVLJANJE DISTRIBUTIVNIM KANALIMA</b> .....	4
<b>2.1. Pojmovno određivanje distribucije</b> .....	4
<b>2.2. Značajke distribucije kao elementa marketing miksa</b> .....	5
2.2.1. Kanali distribucije.....	5
2.2.2. Fizička distribucija.....	7
<b>2.3. Uloga upravljanja distribucijskim kanalima u razvoju poslovanja</b> .....	9
<b>3. ANALIZA STRATEŠKIH OPCIJA RAZVOJA DISTRIBUTIVNIH KANALA PEMO</b> .....	11
<b>3.1. HACCP</b> .....	11
<b>3.2. HoReCa</b> .....	11
<b>3.3. Pemo kao dio NTL-a</b> .....	12
<b>3.4. SWOT analiza</b> .....	12
<b>3.5. Distribucija robe</b> .....	14
3.5.1. Naručivanje i isporuka robe – Pemo kao kupac.....	14
3.5.2. Naručivanje i isporuka robe – Pemo kao dobavljač.....	16
<b>3.6. Skladištenje</b> .....	18
<b>3.7. Upravljanje zalihama robe</b> .....	19
<b>3.8. Manipulacija robe</b> .....	21
<b>3.9. Transport robe</b> .....	23
<b>4. ZAKLJUČAK</b> .....	26
Popis literature	
Popis slika	
Sažetak	
Summary	

# 1. UVOD

## 1.1. Definicija problema i ciljevi rada

Suvremeno poslovanje karakterizirano globalizacijom, brzim razvojem i promjenama zahtjeva od gospodarskih subjekata konstanto unapređenje poslovanja, prilagodbu strategija i svih elemenata marketing miksa. Rezultat gospodarskog napretka i razvoja – povećana proizvodnja, dovodi do stvaranja veće ponude sličnih proizvoda. Stoga je važno, osim konkurentske prednosti koja se može izgraditi iz bilo kojeg elementa marketing miksa ili njihove kombinacije, svaki od elemenata razviti maksimalno, koristiti njihove interne potencijale i vanjske prilike. Svakako, distribucija je jedan od ključnih faktora uspjeha. Čak i ako postoji najbolji proizvod, uspjeh će izostati ukoliko taj proizvod ne pronade put do kupaca.

Ovim završnim radom nastoji se analizirati i interpretirati distribucijski kanali tvrtke PEMO te sama poslovna politika poduzeća. Postavlja se pitanje: „Koja je uloga distribucije u prilagođavanju promjenama koje diktira suvremeno poslovanje?„ Također, cilj ovog rada je utvrđivanje specifičnosti distribucijskih kanala s aspekta maloprodaje i veleprodaje, veze između logistike i distribucije.

Predmet istraživanja je distribucija, uloga i funkcija distribucije u poslovanju poduzeća, utjecaj izbora kanala distribucije na sigurnost, profitabilnost i rast poslovanja poduzeća, te primjena usvojenog u svrhu definiranja optimalne strukture distributivnih kanala poduzeća PEMO.

## 1.2. Struktura rada

Ovaj teoretsko – empirijski završni rad sastoji se od četiri dijela.

Prvi dio je uvodni dio u kojemu je definiran problem i predmet istraživanja, potom slijede ciljevi i svrha istraživanja, korištene metode prilikom istraživanja, te sama struktura završnog rada.

U drugom dijelu rada definirani su pojmovi distribucije kao ključnog dijela marketinškog plana. Analizirani su kanali distribucije te je naglašena uloga upravljanja distribucijskim kanalima u razvoju poslovanja.

Treći dio rada je ujedno i istraživački dio rada u kojemu je provedena analiza i interpretacija rezultata istraživanja odabranog poduzeća (PEMO). Predstavljeni su osnovni podaci o tvrtki te je predstavljen PEMO kao dio NTL grupacije. Odrađena je SWOT analiza koja je prikazala sve prilike, slabosti, prijetnje i snage tvrtke. Interpretirani su rezultati istraživanja distribucijskih kanala (Distribucija robe, naručivanje, skladištenje i upravljanje zalihama, manipulacija postojećom robom te u konačnici transport robe.

Četvrti dio rada je zaključak i kritički osvrt što je ujedno i završni dio rada. Osim zaključka, na kraju je priložen popis korištene literature te popis izvora slika, tablica i grafikona korištenih u radu.

### **1.3. Metodologija istraživanja**

Rad se sastoji od teorijskog i istraživačkog dijela. Teorijski dio rada temelji se na proučavanju stručne i znanstvene literature. Ovaj dio rada obuhvaća podatke o problematici o kojoj se vrši istraživanje na temelju pristupa izradi empirijskog dijela rada. Istraživački dio rada odnosi se na analizu razvojnih opcija distributivnih kanala tvrtke PEMO.

Uz primjenu odgovarajućih metoda dolazimo do ključnih podataka koji su važni za ovo istraživanje. Metode koje su se koristile su:

- Metoda analize
- Metoda sinteze
- Induktivna i deduktivna metoda
- Deskriptivna metoda

## 2. UPRAVLJANJE DISTRIBUTIVNIM KANALIMA

### 2.1. Pojmovno određivanje distribucije

U uvjetima dinamičkog okruženja kontakti između poslovnog subjekta i potrošača ostvaruju se posredno, preko distribucije. Distribucija je element marketinškog miksa pomoću kojega poslovni subjekti uspostavljaju vezu s tržištem. To je skup aktivnosti koje uključuju sve one poslove koji se poduzimaju da bi se proizvodi dopremili do potrošača, i to kako do potrošača proizvoda široke potrošnje tako i do potrošača proizvoda proizvodne potrošnje. Za svrsishodno odvijanje distribucije navedeno se uobličuje u politiku distribucije pod kojom se podrazumijeva skup kriterija i principa na temelju kojih se vrši odlučivanje o distribuciji.<sup>1</sup> Za razliku od ostalih komponenata marketinškog miksa, odluke vezane uz kanal distribucije često predstavljaju dugoročno vezivanje te ih nije moguće lako i brzo mijenjati kao npr. cijenu proizvoda. Za poduzeće je stoga od presudne važnosti da između niza raspoloživih mogućnosti oblikuje takav marketinški kanal ili mrežu kanala, koji neće samo troškovno učinkoviti, nego će i na najbolji mogući način udovoljavati kupovnim i uslužnim potrebama odabranih ciljnih tržišnih segmenata. To će bitno utjecati na njegovu konkurentsku sposobnost i opće percepcije potrošača o tome nudi li proizvod/usluga primjerenu kvalitetu i vrijednost.<sup>2</sup>

Cilj distribucije je svesti troškove na najmanju moguću mjeru uz održavanje željene razine usluge. Ključne funkcije distribucije su zemljopisni smještaj i upravljanje distributivnim centrima, rukovanje proizvodima, kontrola zaliha, obrada narudžbi, izbor prijevoznih sredstava i metoda prijevoza.<sup>3</sup>

Način na koji se proizvod i usluge dostavljaju klijentima na krajnju uporabu ili potrošnju može utjecati na klijentovu percepciju kvalitete i vrijednosti cjelokupne ponude. Brzina isporuke, zajamčene zalihe i dostupnost i praktičnost mogu poboljšati odnose između kupca i prodavatelja te povećati zadovoljstvo klijenta. Stoga tvrtke poklanjaju sve više pažnje načinu na koji upravljaju svojom distribucijom ili marketinškim kanalima kako bi dostavile robe i usluge koje klijenti žele u pravo vrijeme, na pravo mjesto i po pravoj cijeni.

---

<sup>1</sup> Grbac, B. (2010.): „Marketinške paradigme – stvaranje i razmjena vrijednosti“, Rijeka, Ekonomski fakultet, str. 188

<sup>2</sup> Šarić, I. (2011.): „Distribucija u funkciji marketinških ciljeva proizvođača užarije s posebnim osvrtima na tvrtku „TKV-ZADAR“, Split, Ekonomski fakultet, str. 35

<sup>3</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007.): „Osnove marketinga“, Zagreb; Adverta, str. 256-7

## 2.2 Značajke distribucije kao elementa marketing miksa

Marketing strategija predstavlja optimalnu kombinaciju tržišta, proizvoda, distribucije i komunikacija u okviru pristupa rentabilnosti poslovanja čitavog procesa reprodukcije. Kod distribucije treba razlikovati, fizičku distribuciju s aktivnostima skladištenja, čuvanja, rukovanja i transporta robe, od kanala distribucije. Pod fizičkom distribucijom podrazumijevaju se fizički tokovi dostavljanja, skladištenja, rukovanja i čuvanja robe, a pod kanalima distribucije putove kojima roba ide od proizvođača do kupca. Fizička distribucija razlikuje se od kanala distribucije po tome što fizička distribucija ima procesno, a kanali institucijsko obilježje.<sup>4</sup>

### 2.2.1 Kanali distribucije

Proizvodnja robe ili usluge te njihova isporuka kupcima zahtjeva izgradnju odnosa ne samo s klijentima, već i s ključnim dobavljačima i preprodavateljima u lancu nabave poduzeća. Taj se nabavni lanac sastoji od „uzvodnih“ i „nizvodnih“ partnera, uključujući dobavljače, posrednike, pa čak i klijente posrednika. Malo je proizvođača koji prodaju svoju robu izravno krajnjim korisnicima. Umjesto toga, većina ih koristi neku treću stranu, odnosno posrednike, kako bi svoje proizvode isporučili na tržište. Pokušavaju sastaviti distribucijski kanal, odnosno niz međuovisnih organizacija uključenih u proces stvaranja proizvoda ili usluga dostupnih za uporabu ili potrošnju od strane kupca ili poslovnog korisnika. Kanal distribucije stoga čine sve one organizacije kroz koje proizvod mora proći između točke svoje proizvodnje i potrošnje.<sup>5</sup>

Proizvođač i konačni potrošač dio su svakog distribucijskog kanala. Kanal se može sastojati od većeg ili manjeg broja članova, odnosno može imati različitu dužinu ovisno o vrsti proizvoda i ciljnom tržištu. Dužina kanala nema veze s fizičkom udaljenosti između sudionika distribucije te raste s uključivanjem posrednika različitih razina. Tako će kanal koji se sastoji od proizvođača koji izravno prodaje konačnom potrošaču biti kanal nulte razine, jer između njih nema posrednika.<sup>6</sup> Ipak, u suvremenom poslovanju učinkovita distribucija nije moguća bez uključivanja jednog ili više posrednika. Kanal prve razine uključuje jednog posrednika između proizvođača i potrošača, najčešće trgovca na malo. Kanal druge razine uključuje dva, najčešće veletrgovca kao posrednika maloprodaji, a čest je kod proizvoda koji se proizvode za široku potrošnju, gdje postoji veliki broj maloprodajnih mjesta koja nude njihove proizvode. Kanal treće razine zahtjeva uključivanje agenata ili brokera kao posrednika. Na svakoj razini kanala moguće je koristiti veći ili manji broj posrednika pa se sukladno tomu pojavljuje ekskluzivnu distribuciju, kada je posao posredovanja povjeren samo jednom gospodarskom subjektu, selektivnu distribuciju, kada se u posao mogu uključiti trgovci koji

---

<sup>4</sup> Šarić I. (2011.): op. cit.; str. 11

<sup>5</sup> Jovanović, M.(2016.): „Kreiranje vrednosti u stratejskim alijansama kao izvor konkurentske prednosti“, Niš, Ekonomski fakultet

<sup>6</sup> Grbac, B. (2010.): op. cit.; str. 192

ispunjavaju točno određene uvjete, te intenzivnu distribuciju s brojnim subjektima na istoj razini.<sup>7</sup> Konačno, pri odabiru kanala distribucije vodi se računa o uspješnosti, učinkovitosti i prilagođenosti kanala. Uspješnost kanala distribucije dovodi se u svezu s troškovima korištenja kanala i kapacitetima koji su angažirani u plasmanu proizvoda, i to kako na tržištu krajnje potrošnje tako i na tržištu poslovne potrošnje. Teži se da kanal distribucije bude što uspješniji, odnosno da se distribucija ostvari uz što manje utrošenih sredstava. Učinkovitost kanala, s druge strane, dovodi se u vezu sa sposobnošću zadovoljavanja potrošača. Kanal distribucije je učinkovit ako uspješno zadovoljava potrebe i želje potrošača. Prilagođenost kanala utvrđuje se osposobljenošću kanala da se adaptira novonastalim situacijama i da inicira nova rješenja. Pojedini kanali distribucije imaju tu sposobnost, dok drugi nailaze na prepreke u prilagođavanju novonastalim uvjetima poslovnog okruženja.<sup>8</sup> Konvencionalnim distribucijskim kanalima, koji se sastoje od jednog ili više neovisnih proizvođača, trgovaca u veleprodaji te maloprodaji, od kojih svaki posluje za sebe i želi postići vlastitu maksimalnu dobit, čak i nauštrb dobiti cjelokupnog sustava, nedostajalo je snažno vodstvo i moć što je često dovodilo do sukoba i loših rezultata pa novije koncepcije organizacije marketinških kanala nastoje povećati djelotvornost sustava pa se javljaju okomiti i vodoravni, ali i multikanalni (hibridni) marketinški sustavi.<sup>9</sup>

Vertikalni marketinški sustavi predstavljaju strukturu distribucijskog kanala koji se sastoji od proizvođača, trgovca u veleprodaji i maloprodaji koji djeluju kao jedinstven sustav. Jedan član kanala je vlasnik ostalih članova, ima s njima potpisane ugovore ili pak ima toliko moći da osigura njihovu suradnju. Vertikalnim marketinškim sustavom može dominirati proizvođač, trgovac u veleprodaji ili trgovac u maloprodaji. Potpuna vertikalna integracija značit će da je jedan član ovladao svim dijelovima kanala od proizvodnje do konačnog kupca.

Horizontalni marketinški sustavi pojavljuju se u vidu udruživanja kanala dva ili više poduzeća koji se na istoj razini udružuju kako bi slijedili novu marketinšku politiku. Udruživanjem kapitala, proizvodnih sposobnosti ili marketinških resursa, tvrtke mogu postići više nego tvrtka koja radi sama. Tvrtke se mogu udružiti s konkurentima ili ne-konkurentima. Mogu raditi zajedno samo privremeno ili pak trajno, ili pak mogu stvoriti zasebnu tvrtku. Prednosti horizontalnog sustava su u stvaranju pregovaračke snage prema dobavljačima, ali su prisutni i neki drugi učinci, kao oni vezani za stvaranje marke proizvoda, zajedničkog nastupa na sajmovima i zajedničke promocijske aktivnosti.

Hibridni marketinški sustavi dolaze s bujanjem novih segmenata potrošača i kanalnih mogućnosti, a pojavljuju se kada jedna tvrtka uspostavlja jedan ili više marketinških kanala kako bi pokrila jedan ili više segmenata potrošača. Multikanalni distribucijski sustavi nude mnoge prednosti tvrtkama koje se suočavaju s velikim i složenim tržištima. Sa svakim novim kanalom, tvrtka proširuje

---

<sup>7</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007.): op. cit; str. 265-6

<sup>8</sup> Grbac, B. (2010.): op. cit.; str. 195

<sup>9</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong G.(2006.): „Osnove marketinga“, Zagreb; Mate; str. 863



svoju prodaju i pokrivenost tržišta te nalazi prilike da prilagodi svoje proizvode i usluge specifičnim potrebama različitih segmenata klijenata. Ipak, takve je hibridne kanalne sustave teže kontrolirati, te oni stvaraju sukob jer se više kanala natječe za klijente i prodaju.

Odabir i oblikovanje marketinških kanala ima veliku važnost za uspjeh poduzeća. Svako poduzeće oblikuje distribucijski kanal prema svojim potrebama odabirom članova koji će sudjelovati u kanalu. Manje poduzeće pri tome će se često morati potruditi da ga veliki maloprodajni lanac ili veletrgovac uvrsti u svoju ponudu, dok će s druge strane moćna međunarodna poduzeća moći birati s kim će raditi, te će oblikovati kanale prema svojim potrebama.<sup>10</sup> Oblikovanje kanala odvija se u četiri koraka:

1. Analiza potreba kupca
2. Definiranje ciljeva i ograničenja kanala
3. Identificiranje glavnih alternativa
4. Vrednovanje alternativa.<sup>11</sup>

Prvi korak je u oblikovanju kanala spoznaje što kupci od njega očekuju, gdje, kako, zašto i kada kupuju. Definiranje ciljeva izražava se kao podudaranje očekivane usluge u ciljnom segmentu s razinom usluge kanala. Ciljevi se odnose na duljinu kanala, brzinu isporuke, lokaciju u odnosu na kupce i konkurente, te poslije prodajno usluživanje. Poduzeće odabire koje će segmente pokrivati i koji će kanali za to najbolje odgovarati. Na ograničenja kanala utjecat će vrsta i svojstva proizvoda, politika poduzeća, konkurencija te okolina. Odgovarajuće kanale ili kombinacije kanala potrebno je vrednovati na temelju ekonomskog kriterija, mogućnosti kontrole i prilagodljivosti. Pri odabiru, ekonomski kriterij je često vrlo bitan jer analizira odnos prodaje i troška po kanalu, odnosno profitabilnost pojedine alternative. Poduzeće će odabrati i koristiti kanal s nižim troškovima ako om razinom usluge zadovoljava ciljno tržište. Nakon što je poduzeće odabralo vrstu kanala koju će koristiti, potrebno je izvršiti odabir pojedinih članova kanala, njihovu izobrazbu, motiviranje i vrednovanje. Proizvođač mora povremeno procjenjivati i modificirati vrstu i sastav kanala. Optimalna struktura kanala mijenjat će se s vremenom, te će biti potrebno dodavati ili izbacivati pojedine članove iz kanala, dodavati ili napuštati pojedine marketinške kanale ili razvijati potpuno nove načine prodaje i distribucije proizvoda.<sup>12</sup>

### **2.1.2. Fizička distribucija**

Fizička distribucija obuhvaća širok spektar aktivnosti povezanih s djelotvornom isporukom sirovina, dijelova i finalnih proizvoda na željena mjesta, u željeno vrijeme i uz povoljne troškove. To je skup aktivnosti koje omogućuju djelotvorno kretanje gotovih proizvoda s kraja proizvodnog procesa do potrošača. Obavljati distribuciju može bilo koji član marketinškog kanala, od proizvođača do

---

<sup>10</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007.): op. cit. 267

<sup>11</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong G.(2006.): op. cit. str. 871

<sup>12</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007.): op. cit. 267-8

potrošača. Ona je važan dio marketinških napora poduzeća jer će fizička nedostupnost proizvoda, ili njegovo kašnjenje u isporuci poništiti sve prethodne pozitivne efekte. Cilj fizičke distribucije predstavlja svođenje troškova na minimum uz zadržavanje željene razine usluge kupaca. Smanjenje troškova distribucije je posebno važno, za one proizvode, kod kojih trošak distribucije predstavlja značajan dio konačne cijene proizvoda. Temeljna karakteristika fizičke distribucije jest stalan tok materijala ili proizvoda, s tim da taj tok na određenim točkama doživljava zastoje. Strateški i operativni problemi, kojeg logistika i menadžment moraju riješiti su što kraće vrijeme trajanja zastoja kako se njihovo skraćivanje ne odrazi na zadovoljstvo potrošača i prekomjerno povećanje troškova distribucije.<sup>13</sup>

Tradicionalna fizička distribucija obično počinje s proizvodima u tvornici i pokušava pronaći niskotroškovna rješenja kako bi ih dostavila klijentima. Međutim, današnji marketinški stručnjaci radije misle na način logistike usredotočene na klijenta, koja započinje s tržištem i zatim se vraća unazad prema tvornici ili čak izvorima nabave. Marketinška logistika obuhvaća čitavo upravljanje lancem nabave – upravlja i uzvodnim i nizvodnim tijekom s dodanom vrijednošću materijala, krajnjih proizvoda i s njima povezanih informacija između dobavljača, tvrtke, preprodavatelja i krajnjih potrošača. Prema tome, zadatak menadžera logistike je da koordinira čitav sustav kanala fizičke distribucije – aktivnosti dobavljača, kupovnih agenata, marketinških stručnjak, članova kanala i klijenata. U te aktivnosti ubrajamo predviđanja, nabavu, planiranje proizvodnje, obradu narudžbi, upravljanje inventarom, skladištenje i planiranje transporta.<sup>14</sup>

Nakon što se odredi skup logističkih ciljeva, tvrtka je spremna za oblikovanje sustava logistike kojim će maksimalno smanjiti trošak postizanja tih ciljeva. Početna točka pri oblikovanju marketinškog sustava logistike jest proučiti potrebe klijenata za uslugama. Neke tvrtke sebi kao logistički cilj postavljaju pružanje maksimalne usluge klijentu za manji trošak. Na žalost, nijedan logistički sustav ne može istodobno maksimalizirati uslugu klijentu i minimalizirati troškove distribucije. Maksimalna usluga klijentu podrazumijeva brzu isporuku, velike zalihe, fleksibilne asortimane, liberalne politike povrata i još čitav niz drugih usluga – a sve one podižu troškove distribucije. S druge strane, minimalni troškovi distribucije znače sporiju isporuku, male zalihe i veću količinu transportnog tereta – što predstavlja nižu razinu opće usluge klijentu. Cilj sustava marketinške logistike trebao bi biti omogućavanje ciljane razine usluge klijentu s najmanjim mogućim troškom. Tvrtka najprije mora istražiti važnost različitih usluga distribucije koje su klijentu potrebne, a zatim odrediti željene razine usluge za svaki segment. Cilj je maksimalno povećati dobit, ne prodaju. Stoga tvrtka mora odvagati koristi pružanja visokih razina usluge u odnosu na troškove. Neke tvrtke nude manje usluga nego njihovi konkurenti i zaračunavaju nižu cijenu. Druge tvrtke nude više usluga i zaračunavaju višu cijenu kako bi pokrile veće troškove.

---

<sup>13</sup> Šarić I. (2011.): op. cit. str. 13-4

<sup>14</sup> Armstrong G., Kotler P., Saunders J., Wong V. (2006.): op. cit. str:883-4

Danas tvrtke sve više prihvaćaju koncepciju upravljanja integriranom logistikom. Ta koncepcija uviđa kako pružanje bolje usluge klijentu i snižavanje troškova distribucije zahtijevaju timski rad, kako unutar tvrtke tako i među svim organizacijama u marketinškom kanalu. Unutar tvrtke različiti funkcijski odjeli moraju blisko surađivati kako bi maksimalno povećali logističku učinkovitost same tvrtke. Izvan tvrtke, ona mora integrirati svoj sustav logistike sa sustavima svojih dobavljača i klijenata kako bi maksimalizirala učinkovitost cijelog procesa distribucije. U većini tvrtki odgovornost za logističke aktivnosti dodjeljuje se mnogim funkcijskim jedinicama. Prečesto se događa da svaka od funkcija pokušava usavršiti vlastitu logističku učinkovitost, ne obazirući se na aktivnosti ostalih funkcija. Budući da aktivnosti distribucije zahtijevaju snažne kompromise, odluke različitih funkcija moraju se koordinirati kako bi se postigla vrhunaska opća učinkovitost logistike. Zato je cilj upravljanja integriranom logistikom uskladiti sve odluke tvrtke o distribuciji. Bliska radna suradnja među funkcijama može se podići na nekoliko načina. Neke su tvrtke osnovale posebna vijeća za logistiku, sastavljena od menadžera odgovornih za različite aktivnosti fizičke distribucije i za određivanje politike za poboljšanje opće učinkovitosti logistike. Tvrtke mogu i stvoriti menadžerske pozicije koje povezuju logističke aktivnosti funkcijskih područja, ali mogu i koristiti sofisticirane softvere za upravljanjem lancem nabave za cijeli sustav. Važno je da tvrtka koordinira svoje logističke i marketinške aktivnosti kako bi postigla visoko zadovoljstvo tržišta uz razuman trošak.

Ipak, tvrtke moraju činiti više od ta da poboljšaju vlastitu logistiku. One također moraju raditi s drugim članovima kanala na poboljšanju logistike cijelog kanala. Članovi kanala distribucije usko su povezani pružanjem zadovoljstva i vrijednosti klijentu. Distribucijski sustav jedne tvrtke nabavni je lanac druge. Uspjeh svakog člana kanala ovisi o učinkovitosti čitavog nabavnog lanca. Pametne tvrtke danas koordiniraju svoje logističke strategije i uspostavljaju snažna partnerstva s dobavljačima i klijentima kako bi poboljšale uslugu klijentu i smanjile troškove kanala. Mnoga su poduzeća stvorila timove među funkcijama i timove među poduzećima, dok se neka poduzeća udružuju putem zajedničkih projekata, a sve veći broj istih koristi informacijsku tehnologiju i Internet kako bi razvili sofisticirana elektronička tržišta poslovne potrošnje, na kojima mogu izgraditi suradničke globalne mreže nabave, trgovine ili opskrbe. Ipak, danas neka poduzeća razmještaju svoje logističke funkcije pružateljima logistike treće strane, kako bi smanjile troškove, povećale učinkovitost i dobile brži i djelotvorniji pristup globalnim tržištima.<sup>15</sup>

#### **1.4. Uloga upravljanja distribucijskim kanalima u razvoju poslovanja**

Strateški razvoj poslovanja podrazumijeva razvoj i upravljanje u cjelokupnom lancu proizvodnje i plasiranja proizvoda, počevši od kreiranja i financiranja proizvoda, preko planiranja, upravljanja nabavom, procesom proizvodnje, isporukom robe pa sve do provjere

---

<sup>15</sup> Armstrong G., Kotler P., Saunders J., Wong V. (2006.): op. cit. str. 888-9

poslovnih rezultata. U tom procesu upravljanje kanalima distribucije zauzima značajno mjesto u postizanju željenih ciljeva i rezultata. U tom smislu upravljane kanalima distribucije podrazumijeva u razvoju poslovanja: podizanje konkurentnosti proizvoda odnosno usluge, uvođenje novih kanala, promjena unutar postojeće strukture kanala i vertikalno udruživanje unutar kanala distribucije.<sup>16</sup>

Dobro prilagođen marketinški kanal ciljevima i sredstvima poslovanja važan je čimbenik konkurentnosti i pruža učinkovitiju koordinaciju lanca vrijednosti. To može dovesti do smanjenja troškova vrijednosnog lanca a samim time i niže cijene za krajnje kupce. Uloga distribucije je omogućiti da tvrtka ostvari zadatak isporuke proizvoda u pravo vrijeme, na pravo mjesto u pravoj količini te uz minimalne troškove. Iako je problem raspodjele bio jedan od prvih pitanja analiziranih od strane istraživača marketinga na početku 20. stoljeća, problem distribucije ima ogromnu važnost u marketinškoj literaturi i današnjem menadžerskom kontekstu.<sup>17</sup>

Distribucija i distribucijska mreža postali su važan izvor uspjeha i konkurentske prednosti. Mnoga poduzeća su svjesna da uspjeh proizvođača i distributera ovisi i o drugom poduzeću. Uspjeh proizvođača ne može doći iz njihovog samog vlastitog truda; imati dobrog partnera u distribuciji je vrlo važno. Kako bi se uspješno natjecala, današnja poduzeća moraju stalno procjenjivati distribuciju i uspješnost svojih distribucijskih kanala te učiniti promjene kada je to potrebno. Promjenjivo poslovno okruženje izazvalo je mnoga poduzeća da traže nove načine i metode kako bi postigla održivu prednost kroz tržišne orijentacije i suradnju u kanalu distribucije. Strategija distribucije utječe na mnoge druge aspekte marketinške strategije, kao što je prodaja. Ako proizvod nije dostupan, ne može biti prodan, a većina kupaca ne želi čekati da proizvod postane dostupan već žele da on bude dostupan u trenutku kada se oni odluče na kupnju. Dostava se također smatra dijelom proizvoda koji utječe na zadovoljstvo kupaca. Strukturu distribucijske mreže vrlo je teško izmijeniti jer utjecaji distribucijske mreže traju desetljećima. Također, iz istog razloga vrlo je teško procijeniti uspješnost izmijenjene distribucijske mreže jer je potreban duži period vremena da se smanje utjecaji prijašnje organizacije i uoče utjecaji nove organizacije distribucijske mreže.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Šunjić A., (2016.): „Razvoj poslovanja upravljanjem distributivnih kanala tvrtke Yacht4you“, Split, Ekonomski fakultet

<sup>17</sup> Rezervani M., Gilaninia S., Sharif, B. (2011.): „Assessing the factors associated with intensity of distribution and selecting an optimized distribution network, International Journal of Management & Business Studies“, Astara Branch, Islamic Azad University

<sup>18</sup> Guan, W. (2010.): „Developments in Distribution Channels - A Case Study of a Timber Product Distribution Channel, Linköping studies in science and technology“, Linköping, Linköping University

### 3. ANALIZA STRATEŠKIH OPCIJA RAZVOJA DISTRIBUTIVNIH KANALA PEMO

Pemo je vodeći dubrovački maloprodajni lanac osnovan 1994. g. u Dubrovniku, gdje je otvoren i prvi maloprodajni objekt. Djeluje u sklopu Narodnog trgovačkog lanca, druge po veličini hrvatske grupacije. Uz neprestanu edukaciju zaposlenika i razvoj kvalitete usluga prema kupcima, konkurentnost grade kroz odabir najboljih lokacija za maloprodaju i razvoj vlastite logistike. Prodavaonice su uglavnom strukturirane kao marketi i supermarketi, a danas broje 34 prodavaonice, gotovo 400 zaposlenika i prihode od 320 milijuna kuna.



*Slika 1: Logo poduzeća*

#### 3.1. HACCP

HACCP je engleska kratica za Hazard Analysis and Critical Control Point te predstavlja pomak s kontrole gotovog proizvoda na preventivnu kontrolu cjelokupnog proizvodnog procesa. Možemo ga definirati kao proces analize opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka koji obuhvaća cijeli niz preventivnih postupaka s krajnjim ciljem osiguravanja zdravstveno ispravne hrane.

Radi se o sustavnom procesu kontrole tehnološkog procesa na način da se identificiraju sve potencijalne opasnosti u bilo kojem procesu proizvodnje, obrade, pripreme, prijevoza i distribucije proizvoda. Kontrolne mjere usmjerene su na one radnje i postupke koji su ključni za osiguranje zdravstvene ispravnosti proizvoda. Bitni dio sustava su popravne radnje koje se primjenjuju pri svakom prekoračenju kritičnih granica na točno definiran način, te verifikacija sustava i vođenje dokumentacije. Najjednostavnije se može reći da je HACCP zapravo sustav samokontrole, ali i kvalitete kojim osiguravamo neškodljivost hrane. Sustav je implementiran u svim trgovinama te pokazuje kako Pemo drži korak sa svjetskim standardima maloprodaje, veleprodaje i proizvodnje.<sup>19</sup>

#### 3.2. HoReCa

Osim maloprodaje Pemo ima razvijeno i veleprodajno poslovanje gdje su glavni klijenti kupci iz HoReCa prodajnog kanala. HoReCa predstavlja sustav službe za kanal prodaje ugostiteljstvu i

---

<sup>19</sup> <http://www.zzjziz.hr/index.php?id=34> (2012.)

institucionalnim kupcima. Isporuke se vrše po modelu „Just in time“ na paritetu dostavnog mjesta kupca s logističkog centra koji je ujedno u funkciji vlastite maloprodaje. Također su distributer Zagrebačke i Karlovačke pivovare kao i brojnih vinarskih kuća na Dubrovačko - neretvanskom području.

### **3.3. Pemo kao dio NTL-a**

Narodni trgovački lanac društvo je u 100 % privatnom vlasništvu nastalo spajanjem grupe CBA Internacional i grupe NTL. Grupa NTL danas okuplja devet hrvatskih trgovačkih kuća koja kroz više od 1 400 prodajnih mjesta posluju na području čitave Hrvatske. Uz matično društvo NTL d.o.o. koje posluje s vlastitim prodavaonicama, u sastavu grupe su tvrtke Bakmaz, Boso, Gavranović, Metss, Pemo, Studenac, Trgostil i Trgovina Krk.<sup>20</sup>

Uz to, NTL se može pohvaliti otkupnim distribucijskim centrom Metković sa kapacitetom od 5000t, a specijaliziranim za prijem i pripremu voća i povrća, osobito mandarina sorte Satsuma. Također, imaju i svoju trgovačku marku čiju proizvodnju organiziraju krovno, na razini grupacije, za sve članice, te u ovome trenutku u asortimanu vlastite trgovačke marke imaju više od 520 artikala koji su prepoznatljivi na hrvatskom tržištu pod brendovima Zorela, Smiješak, To je to, Frudela, Kastelan, Ceba, Wosh i Domeo.<sup>21</sup>

Do suradnje Pemo d.o.o. i NTL-a došlo je 2009. spajanjem tadašnje grupe CBA international, čiji je Pemo bio član od 2002. godine, s grupom NTL. S obzirom na kontinuirani proces koncentracije maloprodaje posljednjih desetak godina u Hrvatskoj, koji je posljedica ulaska globalnih lanaca, te spajanja i akvizicija na hrvatskom tržištu, iz uprave ističu da su se željeli snažnije povezati sa strateškim partnerima. Motivi za takvo partnerstvo su bili ekonomski – zbog postizanja boljih uvjeta na ekonomiji obujma i zajedničkog nastupa na tržištu, te nacionalni – zbog strukture, plasmana i zastupljenosti domaćih roba, hrvatskih proizvođača i očuvanja radnih mjesta.

### **3.4. Swot analiza**

SWOT analiza je razlučivanje rezultata unutarnje i vanjske revizije koje usmjerava pažnju na ključne snage i slabosti tvrtke kao i prilike i prijetnje s kojima se tvrtka suočava. U nastavku je predstavljena SWOT analiza tvrtke Pemo za tekuću, 2015. godinu. SWOT analiza predstavlja važnu kariku analitičkog procesa svakog projekta jer pruža informacije o organizaciji i projektom timu.

U nazivu SWOT analize kriju se navedene četiri kategorije informacija koje želimo proanalizirati:

- Strengths – snage; •

---

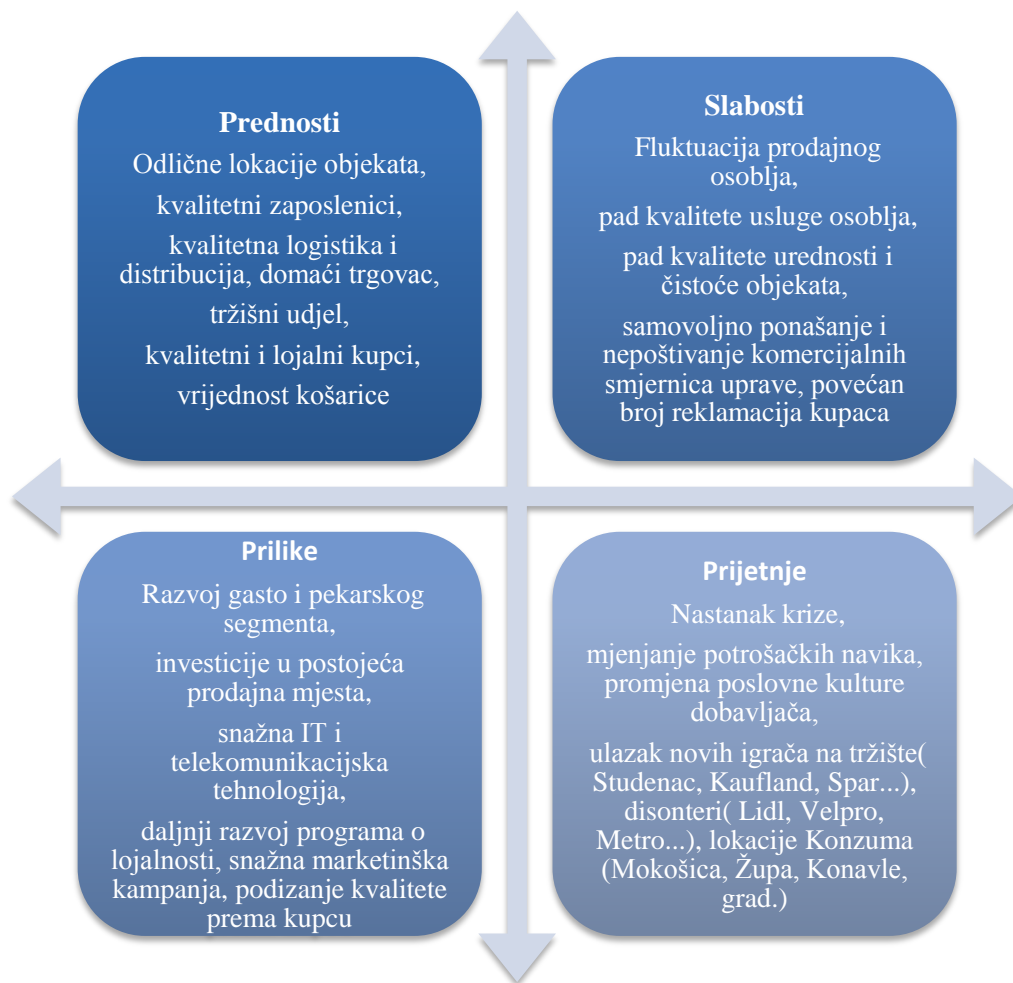
<sup>20</sup> [www.ntl.com.hr](http://www.ntl.com.hr) (2018.)

<sup>21</sup> <http://www.jatrgovac.com/2014/12/pemo-dva-desetljeća-uspješnog-poslovanja> (2014.)

- Weaknesses – slabosti; •
- Opportunities – prilike, mogućnosti; •
- Threats – prijetnje, poteškoće.

Snage i slabosti sadrže samo one odlike poduzeća koje se odnose na ključne čimbenike uspjeha, moraju se temeljiti na činjenicama i mjere se u odnosu na konkurenciju te su stoga relativne, a ne apsolutne.

Slika 2: SWOT analiza Pema za 2018. godinu



Izvor 2: Butigan Nikola

Kao temeljne prednosti poduzeća Pemo ističu se prvenstveno odlične lokacije objekata uz kvalitetnu radnu snagu i snažan logistički lanac. Što se tiče slabosti poduzeća problem predstavlja fluktuacija radne snage te pad kvalitete urednosti i čistoće objekta ali i ponuđene usluge što u konačnici utječe i na povećani broj reklamacija od strane kupaca. Vezano za mogući, budući razvoj kao potencijalne prilike ističe se razvoj gastro i pekarskog odjela, poticanje marketinških aktivnosti uz

brojne investicije u postojeća radna mjesta. Neke od prijetnji su mijenjanje navika potrošača i ulazak novih konkurentskih snaga na tržište.

### **3.5. Distribucija robe**

#### **3.5.1. Naručivanje i isporuka robe – Pemo kao kupac**

Pemo kao kupac nabavlja robu od raznih dobavljača prehrambenih i neprehrambenih proizvoda. Asortiman prehrambenih proizvoda čine voće, povrće, meso, kruh, pivo, vino, sokovi, keksi i grickalice. Neprehrambeni proizvodi odnose se na asortiman kemije, odnosno deterdžente i sredstva za čišćenje te spužve, lonce, igračke, cvijeće i toalet papir. Organiziran je kroz maloprodaju i veleprodaju pa dobavljači maloprodaje vlastitom distribucijom voze robu u Pemine maloprodaje na paritetu franko<sup>22</sup> prodajno mjesto, odnosno skladišta, dok na veleprodajna skladišta dolazi sva roba centralno, takozvana franko veleprodaja. Pemo ima razvijenu logističku službu što znači da prilikom isporuke naručene robe oni robu direktno dostavljaju u trgovinu, dok jedan dio roba dolazi sa centralnog skladišta Pema. Roba se isporučuje u dogovorenim rokovima isporuke pa se tako u Peminim trgovinama namirnice poput voća i povrća nabavljaju svakodnevno, dok se primjerice jednom tjedno nabavljaju Zvijezdini i Dukatovi proizvodi. Jednom mjesečno dolazi Zagrebačka pivovara, a poneka roba se naručuje i rjeđe.

Nabava ovisi o mjestu na kojem se nalazi prodavaonica, o opremljenosti i vrsti prodavaonice, cijenama, uvjetima kreditiranja i slično. U prodavaonici smještenoj na dobrome mjestu roba se prodaje brže, pa je opskrba robom i prodaja robe češća u odnosu na prodavaonicu koja je smještena na lošijoj lokaciji. Trgovina mora biti uvijek opskrbljena kvalitetnom robom kako bi se osigurala neprekidna prodaja. U suprotnom dolazi do gubitka kupaca, smanjenja prodaje a samim time i dobiti. Pemo robu naručuje usmeno ili pismeno i to iz centralnog skladišta ili od dobavljača. Telefonske narudžbe odnose se na one dobavljače koji svakodnevno dostavljaju robu, jer se radi o lako pokvarljivoj robi dok se faksom šalju narudžbe dobavljačima koji dolaze jednom tjedno ili rjeđe. U posljednje vrijeme sve je veća suradnja dobavljača i trgovaca.

Robu od dobavljača naručuju komercijalisti nabave, tako se iz centralnog skladišta roba naručuje putem tiskanica kao što su zahtjevnica i međuskladišnica. Pri nabavi robe od dobavljača se ispunjava narudžbenica. Narudžba robe također se može izvršiti posredovanjem trgovačkog putnika. Narudžbenica se najčešće sastavlja u dva primjerka: original za dobavljača te jedna kopija za prodavaonicu, a predstavlja dokument kojim trgovac naručuje robu od dobavljača uz određene uvjete. Ugovoreni uvjeti odnose se na rokove isporuke, rokove plaćanja, uvjete prodaje i rabata.

---

<sup>22</sup> Franko (fco) je trgovačka klauzula kojom se prodavatelj obvezuje da prema ugovorenoj cijeni isporučiti ili stavi kupcu na raspolaganje robu o svojem trošku na utvrđenu mjestu u ugovoreno vrijeme.



Prije nabave odgovorni je dužan pratiti kretanje potražnje i opskrbljenost konkurentskih prodavaonica i savjetovati se s osobljem koje je u stalnom dodiru s potrošačima jer ono najbolje poznate potrebe tržišnog okruženja. Od velike je važnosti imati na umu prodajne i skladišne kapacitete, stvarno stanje zaliha, financijske mogućnosti, sezonu, vrijeme nabave i količinu dopuštenih zaliha određenu planom nabave. U prodavaonicama koje su bolje opremljene i koje primjenjuju suvremene oblike maloprodaje, prodaja je brža.

Nakon zaprimljene narudžbenice dobavljač kontaktira prodavaonicu o primitku narudžbenice te obavještava da li ima svu naručenu robu, a ukoliko ih nema ponudi mu druge opcije kao neki drugi zamjenski proizvod ili mu dostavlja samo onu robu koju ima u skladištu. Kada dobavljač primi narudžbu on priprema proizvode na otpremu, te sastavlja nalog za otpremu. Na osnovi otpremnice se vrše novčana potraživanja za naručenu količinu robe. Račun dobavljača se evidentira u knjizi dospjele te se šalje u odjel likvidature gdje zaduženi referent spaja originalni račun, originalni dostavni dokument i skladišnu primku. Trgovačka roba se zaprima primkom. Sva popratna dokumentacija čuva se u računovodstvu tvrtke. Rukovoditelj skladišta u svojoj arhivi pohranjuje kopije otpremnica. Navedeni dokumenti slažu se po datumima zaprimanja robe.

Odgovorna osoba za primanje i uskladištenje roba je rukovoditelj skladišta. Prilikom zaprimanja robe u skladište odgovorna osoba dužna je pregledati ispravnost količina navedenih na pratećem dokumentu, uskladiti isporučene s naručenim količinama te ovjeriti ispravnost dokumenta svojim potpisom i pečatom. Otpremnica dobavljača mora biti ovjerena i od strane vozača koji je dostavio s upisanim brojem vozila. Navedeni dokument isti dan treba dostaviti kalkulantu. Važno je paziti na broj komada, odnosno ukupnu težinu. Ako se ne slaže s količinom navedenom u popratnim dokumentima, potrebno je sastaviti zapisnik o očevidu, koji potpisuje osoba koja je robu dopremila, a koja je nazočna primitku.

Ukoliko se prilikom zaprimanja robe vizualno i organoleptički ustanovi da roba kvalitativno ne odgovara visokim standardima kvalitete formira se zapisnik o povratu neispravne robe. Ukoliko je dobavljač dostavio robu na skladište takva roba se odmah vraća, a ako je naša dostava do skladišta treba odmah obavijestiti dobavljača telefonski i pismeno o nesukladnosti dostavljene robe.

Kada Pemo naručuje robu iz svog centralnog skladišta pri preuzimaju robe koriste se međuskladišnice, a potrebna su najmanje dva primjerka: jedan za prodavaonicu i jedan za centralno skladište. Nakon što se roba zaprimi u skladište skladištar koji je primio robu mora izvršiti kvalitativni i kvantitativni pregled robe. Ukoliko je roba ispravna skladištar potpisuje otpremnicu te preuzima robu, a ukoliko roba nije ispravna onda se ispunjava komisijski zapisnik i takva roba se vraća dobavljaču.

Način plaćanja prema dobavljačima je transakcijski preko žiro računa uz valutu do 30 dana za prehranu, do 60 dana za neprehrambene proizvode.

### 3.5.2. Naručivanje i isporuka robe – Pemo kao dobavljač

Narudžba maloprodajnog objekta je dokument na osnovu kojeg se priprema roba za isporuku. Cilj Pema kao dobavljača je što učinkovitija fizička distribucija robe i što bolji servis isporuke. Konkretno, žele uspostaviti što bolje komunikacijske veze sa kupcima, zaštititi robu od oštećenja, kvara i krađe, skratiti vrijeme od naručivanja do isporuke robe uvođenjem suvremene informacijske tehnologije kao i izborom brzih prijevoznih sredstava. Također žele osigurati točnost isporuke i uspostaviti logistički orijentiranu organizaciju tijekom narudžbi kako bi bila u pravo vrijeme na pravom mjestu, u dogovorenoj količini i asortimanu jer su kao kupci svjesni da kašnjenje dostave znači zastoje u opskrbi potrošača, plaćanje penala te gubljenje poslovnog ugleda dobavljača.

Naručivanje trgovačke robe i vrijednosti zaliha moguće je za dobavljače s kojima imaju Ugovor o pružanju logističkih usluga i dostave do njihovih kupaca. To je sastavni dio Ugovora o distribuciji potpisanog s dobavljačem tj. proizvođačem. Peme glavne klijente u veleprodajnom poslovanju čine kupci iz HoReCa prodajnog kanala pa Pemo opskrbljuje određene kafiće na području grada Dubrovnika i to samo za odjel veleprodaje pića. Uvjet za suradnju su komercijalni ugovori koji detaljno opisuju odnose, načine plaćanja, cijene, rabate, paritet isporuke i slično. Skladište pića vrši pored snabdijevanja vlastitih maloprodaja i distribuciju Zagrebačke i Karlovačke (Heineken) pivovare za njihov račun. Isporuka se vrši po modelu „Just in time“. Ovakav sustav koristi materijale, dijelove i sklopove samo u potrebnoj količini s najmanjim mogućim vremenom protoka. Također nastoji eliminirati potrebu dvostruke kontrole kvalitete i to kod proizvođača i prilikom eliminiranja pošiljki kod kupca. Takav proces podrazumijeva da svaki zaposlenik mora provjeriti posao koji je obavljen u koraku ispred, jer to je ujedno preduvjet da svoj posao obavi dobro.

Sam proces naručivanja kod Pema započinje dospijecom narudžbenice od strane kupca. Iako je najčešće u obliku pismenog formulara, kupac narudžbu može dostaviti i putem pisma, teleprintera ili telefona. Važno je da narudžbenica obuhvati sve podatke kupca i dobavljača (naziv i adresu poduzeća kupca koje ispostavlja narudžbe, broj narudžbe, matični broj tvrtke, datum narudžbe, znak, naziv, adresa, e-mail, broj telefona i faksa dobavljača, oznake i količina robe, jedinična i ukupna cijena s PDV-om, uvjeti prodaje, rabat i casa-skonto). Nakon primljene narudžbe, rukovoditelj skladišta započinje s njenom obradom koja podrazumijeva provjeru i kontrolu kreditne sposobnosti kupca kao i provjeru mogućnosti ispunjenja narudžbi. Ukoliko nema dovoljne količine zaliha kontaktira se kupca da trenutno nema odabranih proizvoda te mu se predlože neki slični proizvodi ili se ispuni samo dio narudžbe onih proizvoda kojih ima na zalihama. Nakon kontrole i slaganja, roba se omata u streč foliju i utovaruje u kamion. Ukoliko se roba odmah ne utovaruje u kamion mora se pohraniti u uvjetima koji jamče očuvanje kvalitete i svježinu robe. Na osnovu narudžbe robe od kupca skladišni radnik priprema robu za utovar. Skladištar unosi dokument o izdavanju robe u kompjuter i formira račun otpremnicu

koja je popratni dokument uz robu. Skladištar unosi dokument o izdavanju robe u program na računalu. Izdatnica za maloprodaju lista se u tri primjerka. Odgovorna osoba koja je pripremila ili pregledala robu ovjerava izdatnicu, navedenu izdatnicu ovjerava i vozač koji robu dostavlja do maloprodajnog objekta. Jedan primjerak dokumenta ostaje u skladištu, a dva ovjerena primjerka se dostavljaju s robom u maloprodajni objekt.

Nakon što se prikupi sva naručena roba, šalje se na blagajnu gdje se evidentira sva roba te ispostavlja izlazni račun ili otpremnica koja sadrži osnovne podatke o poduzećima, broj računa te datum isporuke. Na dnu računa nalazi se iznos kupljene robe te potpis blagajnika koji je izdao račun. Roba i račun se zatim dostavljaju kupcu transportnim sredstvom u najkraćem mogućem roku od primitka narudžbe. Prilikom isporuke robe vlastitim transportom, to vozilo ima prednost iskrcaja u maloprodajnim objektima Pemo d.o.o. U slučaju da kupac sam preuzima robu u skladištu potpisom računa otpremnice odgovornost za robu prelazi na kupca. Ukoliko se dostava robe do kupca vrši našim transportom, voditelj transporta organizira transport robe. Odgovorne osobe za količinski ispravnu dostavu do kupca su skladišni radnici, rukovoditelj skladišta i vozač. Vozač je odgovoran i za kvalitativnu ispravnost robe dostavljenu do kupca. Odgovorna osoba koja je pripremila ili pregledala robu ovjerava izdatnicu, navedenu izdatnicu ovjerava i vozač koji robu dostavlja do kupca. Jedan primjerak dokumenta ostaje u skladištu a dva primjerka se dostavljaju s robom kupcu. Prilikom zaprimanja robe kupac svojim potpisom ovjerava točnost podataka na otpremnici I jedan ovjereni primjerak dokumenta vraća vozaču. Vozač je obavezan prilikom povratka u skladište vratiti ovjereni primjerak dostavnice kao potvrdu o isporučenoj trgovačkoj robi. Vozač odgovara za kvalitativnu ispravnost robe dostavljene u maloprodajni objekt.

Prilikom zaprimanja robe u maloprodaju odgovorna osoba u maloprodajnom objektu svojim potpisom ovjerava točnost podataka na otpremnici te jedan ovjereni primjerak dokumenta vraća vozaču. Vozač je obavezan prilikom povratka u skladište vratiti ovjereni primjerak dostavnice kao potvrdu o isporučenoj trgovačkoj robi. Pri dolasku na odredište, transportni radnik pregledava prijevozne dokumente te ih uspoređuje s ostalim priloženim dokumentima, a zatim se kupcu predaje roba. Ovlaštena osoba koja preuzima robu mora pregledati dokument i provjeriti da li roba odgovara kvalitativno i kvantitativno naručenoj robi. Ukoliko je sve u redu ovlaštena osoba potpisuje dokument i preuzima robu, a ukoliko su nađeni nedostaci na robi ispunjava se komisijski zapisnik. U slučaju nastalih razlika od isporuke robe iz skladište do zaprimanja robe u maloprodajne objekte djelatnik na prijemu robe u maloprodajnom objektu formira dokument "Zapisnik o manjku ili višku robe". Navedeni dokument piše se u dva primjerka od kojih jedan ostaje u maloprodajnom objektu a drugi vozač dostavlja odgovornoj osobi u skladište. Zapisnik ovjerava potpisom i pečatom odgovorna osoba u maloprodajnom objektu i vozač koji je dostavio robu. Nakon povratka vozača na skladište rukovoditelj skladišta mora svojim potpisom ovjeriti navedeni zapisnik te isti dan dostaviti kalkulantu

u skladištu dokument kojim se u slučaju ustanovljenog manjka razdužuje maloprodajni objekt, a zadužuje skladište za količinu navedenu u zapisniku.

Ukoliko se prilikom zaprimanja voća i povrća u maloprodajni objekt ustanovi neodgovarajuća kvaliteta istog odgovorna osoba u maloprodajnom objektu formira ručnu povratnicu u dva primjerka koju ovjerava potpisom i pečatom, a vozač svojim potpisom ovjerava da je robu preuzeo. Jedan primjerak povratnice ostaje u maloprodajnom objektu a drugi primjerak vozač vraća u skladište s robom. Nakon povrata robe u skladište i kontrole odgovorne osobe u skladištu skladišni kalkulant razdužuje maloprodajni objekt za navedene količine a zadužuje skladište. Povrat robe prima se u izdvojeni dio skladišta u kojem su propisane jasne upute o načinu raspolaganja sa povratom (radna uputa za manipulaciju povratom).

Kao način plaćanja, Pemo nudi mogućnost plaćanja u gotovini što osigurava dodatan popust ili kupci direktno plaćaju na žiro račun poduzeća uz valutu 30 do 60 dana, ovisno o kupcu i ugovoru.

### **3.6. Skladištenje**

Pemo posjeduje skladište u privatnom vlasništvu te dio vanjskih prostora iznajmljen od fizičkih osoba za potrebe parkinga i manipulacije, a nalazi se kod Komolca u Dubrovniku te je u neposrednoj blizini prometnice. Skladište se sastoji 1500 m<sup>2</sup> regalnog skladišta sa cca 450 paletnih mjesta za potrebe skladištenja hrane i pića. Također se tu nalazi i 500 m<sup>2</sup> hlađenog prostora za skladištenje voća i povrća te nekih smrznutih proizvoda. Unutar skladišta se nalaze tri odjela, a to su skladište pića, skladište hrane, skladište voća i povrća. Odnosna skladišta vrše distribuciju maloprodajnim Pemovim objektima, voće i povrće sa skladišta voća i povrća, sa skladišta pića rade distribuciju Zagrebačke i Karlovačke pivovare prema Pemovim maloprodajama te vanjskim kupcima, te sa skladišta hrane robnu marku (Private label) za njihovu vlastitu maloprodaju. Unutar skladišta prevladava manualni rad gdje poslove većinom obavljaju skladišni radnici pomoću jednostavne skladišne opreme kao što su viličari, paletari i kolica. Trgovačka roba se zaprima primkom. Sva popratna dokumentacija čuva se u računovodstvu tvrtke. Rukovoditelj skladišta u svojoj arhivi pohranjuje kopije otpremnica na kojima se prilikom ulaza robe naznači rok zaprimljene trgovačke robe. Navedeni dokumenti slažu se po datumima zaprimanja robe.

Odgovorna osoba za vođenje skladišta trgovačke robe je rukovoditelj skladišta i pomoćnik rukovoditelja skladišta prema opisu radnih mjesta definiranih u pravilniku o radu. Rukovoditelj skladišta dužan je organizirati uvjete za pravovremeno izvođenje prijema roba, pravovremeni utovar i istovar kao i precizno vođenje dokumentacije u skladištu. Rukovoditelj skladišta vrši proces zaprimanja i izdavanja robe. Prilikom zaprimanja robe u skladište odgovorna osoba dužna je pregledati ispravnost količina navedenih na pratećem dokumentu, uskladiti isporučene s naručenim količinama te ovjeriti ispravnost dokumenta svojim potpisom i pečatom. Otpremnica dobavljača mora

biti ovjerena i od strane vozača koji je robu dostavio s upisanim brojem vozila. Navedeni dokument isti dan treba dostaviti kalkulantu. Također, odgovorna osoba brine o poštivanju izdavanja robe sukladno FIFO metodi (prvi ulaz/prvi izlaz). U suradnji sa skladišnim radnicima provodi tjednu inventuru, kontrolira stanje zaliha trgovačke robe i rok trajanja robe.

Inventurom stanja skladišta utvrđuje se točna količina i rokovi trajanja trgovačke robe na zalihi u skladištu, a provodi se na godišnjoj i tjednoj bazi. Godišnju provodi godišnja inventurna komisija, sukladno odluci koordinacijske komisije Pemo d.o.o., koju je dužna provesti krajem tekuće godine, najkasnije do 31.12. Komisija je dužna predati zapis centralnoj inventurnoj komisiji. Rukovoditelji su dužni sačiniti zapis, ispis stanja skladišta iz sistema o provedenoj inventuri, ovjeriti ga potpisom i dostaviti direktoru društva. Tjedna inventura utvrđuje stanje zaliha na kraju radnog tjedna, a provodi je rukovoditelj skladišta koji je dužan na kraju radnog tjedna izlistati lager skladišta te upisati sporne rokove i u suradnji s komercijalom dogovoriti dodatne aktivnosti za rasprodaju zaliha s rokom trajanja manjim od 20% ukupnog roka trajanja.

Za izdavanje robe koriste se dokumenti koji nastaju u skladištu, a evidentiraju se, protokoliraju i pohranjuju putem računalnog programa u AS 400 te po potrebi ispisuju na unificiranom obrascu. Te dokumente čine: dokumenti o zaprimanju robe u skladište, dokument o povratu robe dobavljaču, dokument o izdavanju robe u maloprodaju i povratu iz maloprodaje, međuskladišnica, dokument o izdavanju robe kupcu i povratu robe od kupca. Po dolasku robe, odgovorne osobe smještaju robu na police. Dio robe se izlaže na regale tako da bude vidljiva, a ostatak se slaže na palete i diže se viljuškarom na regale, tako da budu u razini izložene robe. Roba se izlaže na način da se teža roba smješta niže na police, a lakša roba se slaže više, tj. u razini dohvata ruke. Lako kvarljivu robu stavlja se na početak odjela te se dodatno istakne da bude uočljiva kupcima kako bi se što prije prodala.

U slučaju nastanka loma u skladištu, formira se dokument "Zapisnik u skladištu" kojim se definira količina i uzrok loma u skladištu. Uzrok se evidentira kao napomena na dokumentu, a potpisuju ga skladištar u smjeni i radnik koji je prouzročio lom. Navedeni zapisnik se dostavlja komercijali na ovjeru te se tek tada neispravna roba otpisuje. Rukovoditelj skladišta i pomoćnik rukovoditelja skladišta odgovorni su za sve inventurne viškove i manjkove utvrđene na inventurama.

U skladištu se moraju obavljati i poslovi dezinfekcije i deratizacije koji se koordiniraju sa rukovoditeljem logistike i rukovoditeljem transporta te se formiraju planovi prema kojima se obavljaju navedeni poslovi. O rezultatima mjera dezinfekcije, dezinfekcije i deratizacije higijensko-sanitarna služba vodi zapise i po potrebi korigira planove. Mjesta gdje su postavljeni mamci su jasno označeni.

### **3.7. Upravljanje zalihama**

Upravljanje zalihama predstavlja planiranje zaliha te njihovu kontrolu kako bi se spriječila moguća odstupanja u količini od onih količina koje su prvobitno planirane u poduzeću. Pravilno

upravljanje zaliha je potrebno kako poduzeće ne bi imalo nepotrebne troškove zbog viška zaliha ili prekid prodaje zbog nedostatka zaliha.

Minimalna količina zaliha predstavlja najmanju količinu robe koja je potrebna poduzeću da bi nesmetano funkcioniralo. Roba koja se drži na minimumu zaliha najčešće uz sebe veže troškove skladištenja i manipulacije robom te troškove propadanja zaliha i nekurentnosti. Pemo drži minimalnu zalihu robe koju svakodnevno naručuje, poput voća, povrća i mesa te robu šire potrošnje koja čini sastavni dio asortimana bez obzira na slab koeficijent obrtaja.

Optimalne zalihe osiguravaju redovnu i potpunu opskrbu poduzeća proizvodima i naručuju se povremeno u dovoljnim količinama za kontinuiran proces poslovanja. Naručivanjem optimalnih količina zaliha osigurava se smanjenje troškova zaliha kao i kontinuirana prodaja jer se sprječava nezadovoljstvo kupca zbog nedostatka proizvoda. Pemo optimalne zalihe robe koristi za lako pokvarljive proizvode poput mliječnih proizvoda koji se zbog svog roka trajanja naručuju jednom tjedno. Ova vrsta robe se skladišti u komorama, odnosno hladnjačama skladišta.

Sigurnosne zalihe za poduzeće znače rezervnu zalihu koja se drži radi osiguranja u slučaju nepredviđenih promjena u potražnji trgovačke robe. S obzirom da je Pemo i sam distributer pića, posebno pazi na stanje sigurnosnih zaliha, s obzirom na potražnju u vrijeme sezone te mogućnost nedostatka zaliha na skladištima.

Nekurentne zalihe predstavljaju svu onu robu koja je zbog gubitka svojih kvalitativnih svojstava, zastarjelosti ili nekih drugih razloga ne može prodati kupcima. Pravovremenim korištenjem akcija Pemo nastoji izbjeći takve situacije. Rukovoditelj skladišta je dužan upozoriti rukovoditelja komercijale ukoliko na stanju zaliha postoje artikli sa rokom trajanja manjim od 20% ukupnog roka trajanja. Za navedene artikle dogovaraju se dodatne akcije zbog rasprodaje navedenih zaliha.

Glavni skladištar upravlja zaliha, prati ulaz i izlaz roba, rokove i slično, te optimizira zalihe. U slučaju potencijalno nekurentnih zaliha pravovremeno se koriste akcije, kako bi se izbjegle takve situacije. Odgovoran je i za pravovremene narudžbe trgovačke robe u količini potrebnoj za redovno funkcioniranje skladišta. Narudžbe se dostavljaju dobavljačima u pismenoj formi i trebaju biti ovjerene od odgovorne osobe i pohranjene u arhivi skladišta.

Rukovoditelj skladišta odgovara za vrijednost zaliha trgovačke robe. Zalihe trgovačke robe trebaju biti minimalne, ali dovoljne za poslovanje maloprodajnih objekata Pemo, kako bi se osigurala stalna kvaliteta i svježina artikala za isporuku. Za artikle koji se mogu naručivati samo na bazi šleperskih isporuka traži se pismena suglasnost voditelja komercijale.

Svi proizvodi čuvaju se prema specificiranim zahtjevima. Čuvanje se provodi sukladno važećim zakonskim propisima. Roba koja ulazi u skladište označava se nazivom ili šifrom i oznakom datuma isteka roka trajanja. Uvijek se prvo izdaje roba sa najstarijim datumom, odnosno ona roba koja

je prva ušla u skladište prva iz njega i izlazi. Zalihe trgovačke robe po artiklu ne smiju prelaziti prosječnu dvotjednu prodaju određenog artikla. U specijalnim slučajevima kao što je primjena akcijskih uvjeta ili najavljenog povećanja cijena artikala od strane dobavljača mogu se naručiti veće količine ali uz prethodnu pismenu suglasnost voditelja komercijale. U slučaju da se određeni artikli naručuju samo jednom mjesečno vrijednost zalihe može biti na razini mjesečne prodaja određenog artikla.

Rukovoditelj skladišta je dužan upozoriti rukovoditelja komercijale ukoliko na stanju zaliha postoje artikli sa rokom trajanja manjim od 20% ukupnog roka trajanja. Za navedene artikle dogovaraju se dodatne akcije zbog rasprodaje navedenih zaliha. Ukoliko i nakon provedenih akcijskih aktivnosti dođe do isteka roka konstatira se količina i vrsta robe kojoj je istekao rok trajanja na skladištu. Formira se Zapisnik o povratu i dostavlja komercijali na ovjeru te se tek tada otpisuje neispravna roba.

### **3.8. Manipulacija robom**

Manipulacija robom predstavlja niz aktivnosti koje pospješuju cirkulaciju robe prilikom njenog skladištenja, utovara, istovara i drugih radnji. Roba koja se šalje na tržište mora udovoljavati određenim kriterijima u pogledu ambalaže, pakiranja i njenog upravljanja te izbora najprikladnijeg tipa i veličine jedinice tereta. Pemo kao dobavljač štiti robu materijalima za pakiranje koji moraju biti odgovarajuće čvrstoće ali također i otporni na različite plinove i tekućine. Zaštitnim funkcijama pakiranja se roba štiti od gubitaka kvalitete te loma.

Ambalaža robe predstavlja spremnik sačinjen od bio koje vrste materijala u kojoj se određeni proizvodi slažu i zatvaraju kako bi se dobila pakovina. Prema funkciji u logističkom sustavu ambalaža se dijeli na maloprodajnu i transportnu ambalažu. Maloprodajna ambalaža je ambalaža u kojoj proizvođač isporučuje robu na tržište a služi za pakiranje robe široke potrošnje u količini koja najbolje odgovara potrebama kupaca. Ona se ne otvara pri preuzimanju robe, već se samo provjerava njezina ispravnost i vidljivi nedostaci. Transportna ambalaža omogućava prijevoz, pretovar i rukovanje određenom količinom proizvoda pakiranog u prodajnoj i/ili skupnoj ambalaži. Transportna ambalaža štiti robu od svih oštećenja do kojih može doći tijekom transporta, skladištenja i manipulacije robom osobito od onih koji nastaju zbog mehaničkih oštećenja i atmosferskih utjecaja. Pemo svu ambalažu koja ima financijsku vrijednosti poput drvenih i plastičnih gajbi, sanduka i euro paleta tretira kao i svu ostalu trgovačku robu te za njih vrijede ista pravila pri zaprimanju, rukovanju, skladištenju, čuvanju i isporuci. Kada dobavljači dostave robu na paletama u skladište, Pemo je dužan dobavljačima vratiti onoliko paleta na koliko je paleta roba dopremljena u skladište.

Da bi se olakšala manipulacija robom koriste se mehanička sredstva. Zaposlenici Pema imaju na korištenje električne i plinske viličare, strech folije, paletare, kolica, euro palete, termo folije i slično. Viličari garantiraju jednostavnost kontrole, imaju lako razumljiv display i ergonomičnim oblikovanjem garantiraju skladnu interakciju između vozača i vozila. Inteligentna elektronika instrument ploče pomaže vozaču da se koncentrira na svoj osnovni posao.



*Slika 3: Električni i plinski viličar*

Prilikom skladištenja i transporta koriste se EURO palete dimenzije 1200 x 1000 mm. One su konstruirane kao dvopodne palete sa 3 ili 4 nožice koje joj pružaju otpornost pri savijanju tako da se omogući ulaz vilicama viličara na način da digne cijelu paletu i lako manipulira njome. Proizvodi na paletama se mogu različito slagati, što prvenstveno ovisi o vrsti proizvoda, pa se tako mora paziti da se lomljivi proizvodi slažu na vrh palete da se ne bi oštetili. Strech folija koristi se za stabiliziranje paletiziranog<sup>23</sup> tereta različitih vrsta i dimenzija te zaštita zapakirane robe od prašine i vlage. Odlično prijanjanje omogućuje lako omatanje oko proizvoda. Folija štiti proizvode od vanjskih utjecaja i mogućih oštećenja pri transportu. Osnovna karakteristika termo folije je da služi kao pokrivalo za robu na paletama koje čuvaju temperaturu u ljetnim mjesecima za lako pokvarljivu robu.



*Slika 4: Euro paleta i strech folija*

---

<sup>23</sup> Paletizacija čini skup organizirano povezanih tehničkih sredstava i postupaka koji omogućuju mehanizirano manipuliranje u svim fazama obrade i prometa primjenom paleta i viličara.



Ručni paletar je alat koji se koristi za premještanje i podizanje kako paleta po kojima je i dobio ime, tako i ostalih teških predmeta koji nisu paletizirani. Najosnovniji je oblik viljuškara i namijenjen je za kretanje paleta unutar skladišnog prostora – magacina. Transportna kolica omogućavaju lako i jednostavno prenošenje robe poput kutija, sanduka, bačvi i vreća. Elastičnom se trakom može obuhvatiti svaki teret, neovisno o obliku i težini te optimalno pričvrstiti na kolica.



Slika 5: Ručni paletar i transportna kolica

### 3.9. Transport

Prijevoz je djelatnost kojom se omogućava premještanje dobara kroz logistički i distribucijski sustav. Uključuje sve poslove i zadatke kojima se vrši utovar, istovar, pretovar i dostava robe od proizvođača do kupca, koji se može obavljati različitim prometnim granama, različitim prijevoznim sredstvima, te prema prijevoznom procesu. Pemo upotrebljava isključivo cestovni prijevoz za vlastite potrebe te posjeduje 28 dostavnih vozila različitih kapaciteta. U sklopu maloprodaje postoji i besplatna dostava na području grada Dubrovnika za kupnju iznad 1 000 kuna. Takva roba se slaže u kartonske kutije kako bi se osigurala od oštećenja te se dovozi gradskim dostavnim vozilima na kućnu adresu.

Prava i radne obveze regulirane su statutom društva, a prema zahtjevu obnašanja te opisa pripadajućih poslova i radnih zadataka. Uporabu i korištenje vozila vršiti isključivo za obnašanje pripadajućih radnih obveza u propisanom radnom vremenu, odnosno pridodanim poslovima i radnim zadacima, a u skladu s Zakonom o sigurnosti prometa na cestama, Zakonom o radnom vremenu, obveznim odmorima mobilnih radnika i uređajima za bilježenje u cestovnom prometu, kao i drugim zakonima.<sup>24</sup>

Pripadajućim vozilima može se isključivo vršiti prijevoz roba, materijala, alata u funkciji poslova i radnih zadataka. Pema, uz pripadajuće dokumente o istom. Zabranjeno je prevoženje, držanje ili čuvanje bilo kakvih materijala koji nisu u funkciji radnih zadataka i poslova vezanim za radni zadatak. Vozilo mora uvijek biti čisto i uredno, pazeći da izgledom i upotrebom ne šteti ugledu

<sup>24</sup> Belobrajčić D. (2008.): „Radna uputa za terenska vozila“, interni dokument poduzeća

društva, vodeći se pri tome odnosom "dobrog domaćina", a naročitu pozornost posvetiti opsluživanju vozila odnosno servisima, kontrolama, potrošnji goriva, kilometraži i nosivost vozila. Po završetku posla vozilo mora biti čisto i uredno, dezinficirano, parkirano na za to predviđeno mjesto i zaključano.

Prije početka korištenja vozila vozač mora posjedovati: prometnu dozvolu sa policom osiguranja, pripadajući putni radni list (PRL), važeću vozačku dozvolu, teretni list, uvjerenje o zaposlenju, izvod licencije za javni prijevoz te sanitarnu knjižicu. Prometna dozvola mora biti važeća, izvršena registracija i tehnički pregled za razdoblje navedeno u istoj. O svim poslovima vezanim za naredne tehničke preglede i registraciju vozila, korisnici su na vrijeme obaviješteni, i na vrijeme su im uručeni dokumenti potrebni za novi tehnički pregled i registraciju. Po primitku dokumenata, registraciju i tehnički pregled izvršiti u predviđenim rokovima. Po završetku registracije u službu logistike obvezno vratiti knjižicu vozila, račune od tehničkog pregleda, kopiju prometne dozvole i kopiju police osiguranja.

Pripadajući putni radni list ispunjava se svakodnevno sa točno navedenim podacima o pravcu kretanja vozila, poslovima koji se obavljaju, vremenom izvršenja i pređenim kilometrima. Upisuje se i količina prevezene robe, broj dostavnih mjesta te broj paleta. Putni radni list mora biti ovjeren od izdavatelja žigom i potpisom. Vozač svojim potpisom ovjerava da je vozilo primio bez vidljivih nedostataka. Putni radni list se predaje na knjiženje svakog dana po završetku linije skupa sa tahograf listićem.

Svako dostavno vozilo poduzeća mora biti opremljeno sa: sigurnosnim trokutom, kutijom prve pomoći, protupožarnim aparatom, reflektirajućim prslukom, dizalicom, rezervnim kotačem, ključem za kotače i setom pričuvnih sijalica. Protupožarni aparat mora biti atestiran od ovlaštene tvrtke. Posljednji mjesec isteka važenja atesta vozač je dužan aparat dostaviti na atestiranje, a o istom obavijestiti službu logistike.

Prilikom preuzimanja vozila za izvršenje dnevnih zadataka potrebno je pregledati vozilo te uočene nedostatke ili oštećenja odmah prijaviti službi logistike. Također, Pemo obavlja sedmodnevni pregled vozila u kojem se provjerava nivo ulja za kočnice, provjera akumulatora, zategnutosti vijaka kotača te se jednom tjedno vozilo čisti i pere. Pranje vozila vrši se isključivo u Pemu, na način da perač vozila opere izvana, rashladnu komoru opere i dezinficira iznutra dok o čistoći unutrašnjosti kabine brine vozač. Nabava goriva se obavlja isključivo putem INA kartice, a posljednjeg dana u mjesecu obavezno se na kraju radnog vremena puni rezervoar.

Na utovarno-istovarnim površinama, vanjskim prometnicama u tvornicama i skladištima kao i u trgovačkim centrima Pema, maksimalna dozvoljena brzina je 10 km/h, a u zatvorenim prostorima do maksimalno 5 km/h, ako to nije drugačije propisano važećim prometnim znakovima. Prilikom istovara i utovara roba motor vozila mora biti ugašen, vozilo osigurano od pomicanja stavljanjem ručice mjenjača u najniži prijenosni omjer ili u položaj za vožnju unazad ovisno o nagibu terena,

zategnuta ručna kočnica i po potrebi postavljeni osiguravajući podmetači kotača. Za ulazak i izlazak iz vozila i tovarnog prostora obavezno se koriste stepenice kako bi se osiguralo pravilno uporište te se štitilo od pada sa visine u dubinu. Roba u komori se prije istovara slaže na pod te ju se na transportna kolica istovara po jedno transportno pakiranje, kako radnici ne bi podizali prevelike težine. Prije kretanja sa transportnim kolicima važno je provjeriti stabilnost robe te ju zatim dostaviti na dostavno mjesto, a po svakom istovaru odmah zatvoriti vrata na izotermičkoj komori te nastaviti proces hladnog lanca. Obavezno je koristiti osobnu zaštitu kako bi zaposlenici Pema aktivno sudjelovali u vlastitoj zaštiti na radu.

Pemo nastoji naručene količine kupcima isporučiti u što kraćem roku. To je bio jedan od glavnih razloga za uvođenje GPS sustav praćenja vozila. Žele znati gdje je vozač u kojem trenutku, kako bi procijenili potrebno vrijeme isporuke. Jedan od razloga je bio i nadzorni sustav kako bi pratili rade li zaposlenici svoj posao. Svi korisnici vozila su dužni sami snositi troškove novčanih kazni za prekršaje u prometu, troškove vezane za nepropisno parkiranje i troškove premještanja vozila paukom.

## 4. ZAKLJUČAK

Suvremeno poslovanje karakterizirano globalizacijom, brzim razvojem i promjenama zahtjeva od gospodarskih subjekata konstanto unapređenje poslovanja, prilagodbu strategija i svih elemenata marketing miksa. Istraživanjem uloga i funkcija distribucije u poslovanju poduzeća, utjecajem izbora kanala distribucije na sigurnost, profitabilnost i rast poslovanja poduzeća, te primjena usvojenog u svrhu definiranja optimalne strukture distributivnih kanala poduzeća Pemo može se zaključiti kako je distribucija kao element marketinškog miksa pomoću kojega poslovni subjekti uspostavljaju vezu s tržištem, jedan od ključnih faktora uspjeha. Stoga Pemo, kao i ostala poduzeća poklanja sve više pažnje načinu na koji upravlja svojom distribucijom ili marketinškim kanalima kako bi dostavile robe i usluge koje klijenti žele u pravo vrijeme, na pravo mjesto i po pravoj cijeni. Strateški razvoj poslovanja podrazumijeva razvoj i upravljanje u cjelokupnom lancu proizvodnje i plasiranja proizvoda, počevši od kreiranja i financiranja proizvoda, preko planiranja, upravljanja nabavom, procesom proizvodnje, isporukom robe pa sve do provjere poslovnih rezultata. Mnoga poduzeća su svjesna da uspjeh proizvođača i distributera ovisi i o drugom poduzeću pa tako Pemo osim razvijene vlastite logistike, djeluje u sklopu Narodnog trgovačkog lanca. Do suradnje Pemo d.o.o. i NTL-a došlo je 2009. spajanjem tadašnje grupe CBA international, čiji je Pemo bio član od 2002. godine, s grupom NTL. Motivi za takvo partnerstvo su bili ekonomski – zbog postizanja boljih uvjeta na ekonomiji obujma i zajedničkog nastupa na tržištu, te nacionalni – zbog strukture, plasmana i zastupljenosti domaćih roba, hrvatskih proizvođača i očuvanja radnih mjesta.

Pemo kao kupac nabavlja robu od raznih dobavljača prehrambenih i neprehrambenih proizvoda. Nabava ovisi o mjestu na kojem se nalazi prodavaonica, o opremljenosti i vrsti prodavaonice, cijenama, uvjetima kreditiranja i slično. U prodavaonici smještenoj na dobrome mjestu roba se prodaje brže, pa je opskrba robom i prodaja robe češća u odnosu na prodavaonicu koja je smještena na lošijoj lokaciji. Trgovina mora biti uvijek opskrbljena kvalitetnom robom kako bi se osigurala neprekidna prodaja. Cilj Pema kao dobavljača je što učinkovitija fizička distribucija robe i što bolji servis isporuke, odnosno uspostavljanje što bolje komunikacijske veze sa kupcima, zaštite robu od oštećenja, kvara i krađe, skraćivanje vremena od naručivanja do isporuke robe uvođenjem suvremene informacijske tehnologije kao i izborom bržih prijevoznih sredstava, svjesni da kašnjenje dostave znači zastoj u opskrbi potrošača, plaćanje penala te gubljenje poslovnog ugleda dobavljača.

Pemo zalihe robe čuva u skladištima, a svi proizvodi čuvaju se prema specificiranim zahtjevima. Čuvanje se provodi sukladno važećim zakonskim propisima. Roba koja ulazi u skladište označava se nazivom ili šifrom i oznakom datuma isteka roka trajanja. Uvijek se prvo izdaje roba sa najstarijim datumom, odnosno ona roba koja je prva ušla u skladište prva iz njega i izlazi. Zalihe trgovačke robe po artiklu ne smiju prelaziti prosječnu dvotjednu prodaju određenog artikla. Manipulacija robom provodi se kroz niz aktivnosti koje pospješuju cirkulaciju robe prilikom njenog

skladištenja, utovara, istovara i drugih radnji. Roba koja se šalje na tržište mora udovoljavati određenim kriterijima u pogledu ambalaže, pakiranja i njenog upravljanja te izbora najprikladnijeg tipa i veličine jedinice tereta. Pemo kao dobavljač štiti robu materijalima za pakiranje koji moraju biti odgovarajuće čvrstoće ali također i otporni na različite plinove i tekućine. Pemo nastoji naručene količine kupcima isporučiti u što kraćem roku. To je bio jedan od glavnih razloga za uvođenje GPS sustav praćenja vozila. Žele znati gdje je vozač u kojem trenutku, kako bi procijenili potrebno vrijeme isporuke. Distribucijski centar ovog poduzeća je svjesna važnosti svog posla u marketingu, odnosno da čak i ako postoji najbolji proizvod, uspjeh će izostati ukoliko taj proizvod ne pronađe put do kupaca.

## Popis literature:

### Knjige:

1. Amstronng G., Kotler P., Saunders J., Wong V. (2006.): „Osnove Marketinga", Zagreb, MATE
2. Grbac B. (2010.): „Marketinške paradigme – stvaranje i razmjena vrijednosti“, Rijeka, Ekonomski fakultet
3. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007.): „Osnove marketinga“, Zagreb; Adverta
4. Šamanović J. (2009.): „Prodaja, distribucija i logistika“, Split: Ekonomski fakultet

### Članci:

1. Guan, W. (2010.): „Developments in Distribution Channels - A Case Study of a Timber Product Distribution Channel, Linköping studies in science and technology" Linköping studies in science and technology“, Linköping, Linköping University
2. Jovanović, M.(2016.): „Kreiranje vrednosti u strategijskim alijansama kao izvor konkurentske prednosti“, Niš, Ekonomski fakultet
3. Rezervani M., Gilaninia S., Sharif, B. (2011.): „Assessing the factors associated with intensity of distribution and selecting an optimized distribution network, International Journal od Management & Business Studies", Astara Brach, Islamic Azad University
4. Šarić I. (2011.): „Distribucija u funkciji marketinških ciljeva proizvođača užarije s posebnim osvrtima na tvrtku „TKV-ZADAR“, Split, Ekonomski fakultet
5. Šunjić A. (2016.): „Razvoj poslovanja upravljanjem distributivnih kanala tvrtke Yacht4you", Split, Ekonomski fakultet

### Web izvori:

1. Ja trgovac (2014.); Pemo – dva desetljeća uspješnog poslovanja  
URL: <http://www.jatrgovac.com/2014/12/pemo-dva-desetljeća-uspješnog-poslovanja> (12. travnja 2018.)
2. Lazarić Zec D.: Služba za javno zdravstvo  
URL: <http://www.zzjziz.hr/index.php?id=34> (24. travnja 2018.)
3. Narodni trgovački lanac, službena stranica (2018.)  
URL: [www.ntl.com.hr](http://www.ntl.com.hr) (14. travnja 2018.)
4. PEMO, službena stranica (2018.)  
URL: [www.pemo.com](http://www.pemo.com) (12. travnja 2018.)

Ostali izvori:

1. Belobrajdić D., (2008.): „Radna uputa za terenska vozila“

*Pri izradi ovoga rada koristili su se interni dokumenti poduzeća i stručna pomoć direktora Nikole Butigana.*

## Popis slika:

1. Slika 1: Logo poduzeća Pemo.....
2. Slika 2: SWOT analiza poduzeća Pemo za 2018. godinu.....
3. Slika 3: Električni i plinski viličar.....
4. Slika 4: Euro paleta i strech folija.....
5. Slika 5: Ručni paletar i transportna kolica.....



## Sažetak:

U radu se analizira uloga distribucije na primjeru poduzeća Pemo kao i značaj, odnosno temeljne prednosti i slabosti distribucije. Analiza se vrši u cilju definiranja mogućnosti unapređivanja logistike kao jedne od temeljnih elemenata marketinškog miksa, s obzirom da svaki proizvod mora pronaći svoj put do potencijalnog kupca. Također, važno je utvrditi specifičnosti distribucijskih kanala s aspekta maloprodaje i veleprodaje, veze između logistike i distribucije. Pemo ima vlastitu distribuciju koju je potrebno usklađivati sa trendovima tržišnog razvoja.

Ključne riječi: distribucija, dobavljači, nabava

## Summary:

The paper analyzes the role of distribution on the example of the company Pemo as well as its importance, its fundamental advantages and weaknesses of the distribution. The analysis is carried out in order to define the possibilities of improving logistics as one of the fundamental elements of a marketing mix, since each product must find its way to a potential buyer. It is also important to determine the specificity of distribution channels from the retail and wholesale aspect, the link between logistics and distribution. Pemo has its own distribution that needs to be aligned with the trends in market development.

Key words: distribution, suppliers, procurement