

**SVEUČILIŠTE U RIJECI
POMORSKI FAKULTET U RIJECI**

Darija Pupovac

MODELI LOGISTIČKIH USLUGA

DIPLOMSKI RAD

RIJEKA, 2013.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
POMORSKI FAKULTET U RIJECI

MODELI LOGISTIČKIH USLUGA

DIPLOMSKI RAD

Kolegij: Logistika u kopnenom prometu

Mentor: Prof. dr. sc. Hrvoje Baričević

Student: Darija Pupovac

JMBAG: 0112036664

Studij: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

Rijeka, rujan, 2013.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja	1
1.2. Hipoteze	1
1.3. Svrha i ciljevi istraživanja.....	2
1.4. Znanstvene metode	2
1.5. Struktura rada.....	3
2. TEORIJSKE ZNAČAJKE POSLOVNE LOGISTIKE.....	4
2.1. Postanak i razvoj	4
2.2. Temeljna obilježja i uloga logistike u svakodnevnoj primjeni	7
2.3. Elementi organizacije	13
3. TEORIJSKE ZNAČAJKE LOGISTIČKIH SUSTAVA I PODSUSTAVA.....	16
3.1. Obilježja logističkih sustava	16
3.2. Struktura logističkih sustava	17
3.3. Poslovne funkcije logistike	21
3.4. Logistička mreža.....	23
4. TEORIJSKE ZNAČAJKE LOGISTIČKIH USLUGA.....	25
4.1. Karakteristike logističke usluge.....	25
4.1.1. Usluga isporuke i usluga opskrbe.....	28
4.1.2. Osnovne komponente logističke usluge	28
4.2. Vrste logističkih usluga	29
4.3. Suvremene logističke usluge.....	31
4.3.1. Koncept 3pl i 4pl	32
4.3.2. PL dobavljači logističkih usluga.....	33
5. PODUZEĆA ZA PRUŽANJE LOGISTIČKIH USLUGA.....	36
5.1. Osnovna podjela i značajke logističkih poduzeća	36
5.2. Gospodarski subjekti.....	38
5.2.1. Špediteri.....	38
5.2.2. Transportna poduzeća.....	39

5.3.	Skladišna i pretovarna poduzeća.....	41
5.4.	Pružatelji integralnih logističkih usluga	41
6.	PODUZEĆE CARGO PARTNER d.o.o.....	43
6.1.	Razvoj i poslovanje.....	43
6.2.	Poslovna mreža	44
6.3.	Sutav kvalitete.....	46
6.4.	Logistička djelatnost koncerna	47
6.4.1.	Zračni promet	47
6.4.2.	Pomorski promet	49
6.4.3.	Kopneni promet	53
6.4.4.	Logistika	55
6.5.	SWOT analiza.....	57
7.	ZAKLJUČAK	58
	LITERATURA	60
	POPIS TABLICA	62
	POPIS ILUSTRACIJA	62
	Popis slika	62
	Popis Shema.....	62
	PRILOZI.....	63
	Gantogram aktivnosti.....	63

1. UVOD

1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja

Logistika i upravljanje lancima snabdijevanja (engl. Supply Chain Management, SCM) su osnovne teme gospodarski razvijenih zemalja. Logistički procesi i sistemi poručavanja, pakiranja, skladištenja, pretovara, transporta i upravljanja zalihama su predmet stalnog usavršavanja. Logistika je prisutna u industrijskim, trgovačkim, logističkim kompanijama (transportna, špediterska, lučka i dr. poduzeća) i drugim uslužnim tvrtkama u području ugostiteljstva, turizma, medicine, bankarstva, vojske, sporta itd..

Logistika se bavi organizacijom, planiranjem, kontrolom i realizacijom robnih tokova od mjesta nastanka do mjesta prodaje, preko proizvodnje i distribucije, do krajnjeg korisnika sa ciljem zadovoljenja zahtjeva tržišta uz minimalne troškove i minimalne investicije. Ona obuhvaća sve sisteme i procese koji omogućavaju kretanje materijalnih i nematerijalnih tokova. Sve je veća potreba za poduzećima koja se na tržištu javljaju kao pružatelji logističkih usluga te i konkurencija među njima jača, a iz tog razloga poduzeća se trude ponuditi najbolju uslugu koja će u potpunosti zadovoljiti potrebe kupaca kako bi se oni odlučili upravo za to poduzeće. Stoga je potrebno istražiti i utvrditi objektivne uzroke i posljedice navedenih problema te predložiti moguća rješenja koja bi pridonijela profitabilnosti poslovanja poduzećima.

Predmet istraživanja je utjecaj ključnih događanja u poduzeću, širenje poslovne mreže, te analiza poslovanja koncerna te cjelokupne ponude logističkih usluga, kao i svih prilika, prijatnji poduzeća. Objekt istraživanja su logističke usluge i pružatelji tih istih usluga.

1.2. Hipoteze

Sustavnim proučavanjem i znanstveno utemeljenim istraživanjem i stjecanjem osnovnih znanja o poslovnoj logistici, te dubljim i opširnijim analizama dostupnih informacija i

podataka, moguće je utvrditi modele logističkih usluga poduzeća Cargo-partner d.o.o. kao i sadašnju potražnju i prognozirati buduću potražnju za pojedinim uslugama koje nudi poduzeće.

1.3. Svrha i ciljevi istraživanja

Temeljna svrha ovoga istraživanja je elaborirati i utvrditi sve relevantne značajke i čimbenike logističkih usluga, a posebice unutar poduzeća koja se javljaju kao pružatelji logističkih usluga. Svrha je ukazati na kompleksnost i specifičnost poslovanja logističkog operatora.

Cilj istraživanja je utvrđivanje značajki logističkih usluga, njihovo korištenje i važnost u logističkom lancu i sagledavanje potreba za tim uslugama kao i njihov razvoj u bližoj i daljoj budućnosti s obzirom na specifične potrebe potražnje. U radu su objedinjene sve relevantne informacije, činjenice, podaci, metode, mjere i pokazatelji poslovanja Cargo-partnera d.o.o kako bi se prikazala kretanja i usmjeravanja logističke djelatnosti poduzeća s namjerom da se zadovolje potrebe tržišta.

Kroz izučavanje definicije i značajki logističkih usluga cilj je doći do spoznaje koje su logističke usluge i koliko zastupljene u poslovanju gospodarskih institucija za pružanje takvih usluga te koji je njihov značaj. Logistički sustav ima izravan utjecaj na poslovanje svih poduzeća koja se bave ili žele baviti pružanjem logističkih usluga kao primarnom djelatnošću. Zbog toga je od iznimne važnosti potrebno otkriti uzroke potreba za takvim uslugama i na koji će najbolji način poduzeće ponuditi najbolju uslugu svojim kupcima kako bi krajnji rezultat bio povećanje poslovanja i uspješnost poduzeća.

1.4. Znanstvene metode

U obradi tematike ovoga rada korištene su u odgovarajućoj kombinaciji mnoge znanstvene metode kao što su metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, komparativna i deskriptivna metoda, metoda generalizacije i kompilacije te statistička metoda.

1.5. Struktura rada

Strukturu rada uključujući uvodno poglavlje i zaključak čini sedam međusobno povezanih poglavlja i nekoliko manjih potpoglavlja u kojima su sadržane informacije o poslovanju koncerna Cargo-partner d.o.o..

U prvom uvodnom poglavlju opisani su problem, predmet i objekt istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja rada, znanstvene metode koje su korištene te struktura rada. U drugom dijelu nazvanom teorijske značajke poslovne logistike pobliže se definira što je to poslovna logistika te njezin postanak i razvoj kao i njezina temeljna obilježja i uloga u svakodnevnoj primjeni te elementi organizacije.

Treće poglavlje rada nazvano teorijske značajke logističkih sustava i podsustava je podijeljeno je u četiri potpoglavlja u kojim se opisuju obilježja logističkih sustava, njihova struktura, poslovne funkcije logistike i logistička mreža.

Četvrto poglavlje odnosi se na teorijske značajke logističkih usluga te se kroz tri potpoglavlja obrađuju karakteristike logističkih usluga, vrste logističkih usluga i suvremene logističke usluge.

Poduzeća za pružanje logističkih usluga naslov je petog poglavlja koje je podijeljeno u četiri manja potpoglavlja u kojima su navedena poduzeća opisana.

Šesti dio obuhvaća karakteristike poduzeća Cargo-partner d.o.o., tj. predstavlja logističku ponudu usluga poduzeća uz relevantne i dostupne podatke za svaki navedeni segment logističke aktivnosti uz osvrt na cjelokupno poslovanje poduzeća.

2. TEORIJSKE ZNAČAJKE POSLOVNE LOGISTIKE

U ovome se poglavlju opisuje povijest poslovne logistike, tj. njezini počeci i razvoj, te pojam logistike s obzirom na različito poimanje pojma „logistika“ pojedinih autora te postoji nekoliko definicija. Opisana je i uloga i značaj logistike u suvremenom poslovanju.

2.1. Postanak i razvoj

Logistika se kao pojam upotrebljava u različitim područjima. Korijen riječi „logistika“ potječe od grčke riječi „logos“ što znači znanost o principima i oblicima pravilnog mišljenja i prosuđivanja te riječi „logistikos“ što predstavlja vještinu prosuđivanja bitnih elemenata u prostoru i vremenu, a potrebni su za optimalno rješavanje strateških i taktičkih zadataka na područjima ljudske djelatnosti.

Postoji više različiti stajališta o korijenu riječi logistika. Prema jednom stajalištu taj se pojam prvi puta javlja 1670. godine u vojnim dokumentima (Ludwig XIV.) u značenju opskrbe vojničkih trupa potrebnim materijalima kao i transportnom podrškom u prebacivanju (tj. transportiranju) trupa, naoružanja, opreme, prehrane i sl. s jednog položaja na druge položaje. Sukladno tome brojni autori navode da je pojam logistika nastao od francuske riječi „loger“ koja znači "stanovati", "smjestiti se". To je poslužilo kao osnova za pojednostavljeno poimanje vojne logistike koja je obuhvaćala transport, prenočište i opskrbu trupa kao i transport, skladištenje i čuvanje vojnih dobara. Prema drugom stajalištu pojam logistike, koji vuče korijen od francuske riječi "loger", u znanstvenom smislu vojne strategije i taktike prvi je uporabio švicarski general Baron de Jomini (1779.-1869.). Potkraj 19. stoljeća izraz logistika se preselio i u Sjedinjene Američke Države, gdje se u njihovoj vojničkoj literaturi rabi izraz „logistics“ u značenju "pozadinske vojničke službe", odnosno znanosti o transportu i opskrbljivanju.¹

¹ Kolanović, I.: Model lučkog sustava u logističkom lancu, Magistarski rad, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2001., str. 19

Tijekom Drugog svjetskog rata u SAD-u logistika se počela razvijati kao samostalna gospodarska grana. Spoznaja da su logistički problemi u vojsci slični problemima u gospodarstvu otvorila je put nesmetanog i stalnog razvoja logistike u gospodarske svrhe. Mnogi su u logistici vidjeli veliki potencijal te se sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća javlja veliki interes za stručnjake s područja logistike u industrijskim, trgovinskim, uslužnim i ostalim djelatnostima.

Logističke aktivnosti pojavljuju se kod najranijih oblika organizirane trgovine, a stare su tisuće godina. Ranih 1990. Logistika je bila značajna kao način podupiranja organizacije poslovne strategije. Nakon što je koncept logistike u potpunosti prihvaćen organizacija djelovanja u funkciji logistike proživjela je nekoliko transformacija. Transformacije su rezultat priznavanja i razumijevanja naina utjecaja logističkog procesa na cijene, performanse i konkurentnost. Svrha logističke odgovornosti definira funkcijske uloge te obuhvaća menadžment i kontrolu cijelog spektra logističkih procesa u tvrtci.

Razvoj logistike možemo podijeliti u tri faze:²

- Funkcionalni menadžment (1960 – 1970)
- Unutarnja integracija (1980)
- Vanjska integracija (1990)

Kad govorimo o funkcionalnom menadžmentu tada moramo spomenuti materijalni menadžment i fizičku distribuciju. Pojam materijalni menadžment podrazumijeva organizacijski koncept koji uključuje planiranje, organizaciju, motivaciju i kontrolu svih tih aktivnosti i kadrova u vezi s tokom materijala u organizaciji. Širok lanac aktivnosti u vezi s efikasnom distribucijom proizvoda prema krajnjim korisnicima predstavlja fizičku distribuciju.

Integracija funkcijskih područja unutar organizacije anganžira sve sudionike sustava te s upravljanjemim transportnim lancem proširuje pojam funkcijske integracija na cjelokupni logistički lanac. Razvojem tehnologije i sustava kompjutorizacije u procesu distribucije olakšana je i omogućena sinkronizacija protoka materijala s zahtjevima proizvodnje, a to je dovelo do integracije materijalnog i distribucijskog menadžmenta.

² Ibidem, str. 20

Integracija materijalnog i distribucijskog menadžmenta povećava efikasnost i uspješnost funkcioniranja sustava te potiče veću odgovornost distribucijskim menadžerima, unutar sustava zavisnih jedinica kao što su transport, distribucijska postrojenja, inventar, kontrola, planiranje i prodaja usluge.

Integracijski pristup logistici predstavlja treću evoluciju 90-tih godina i podrazumijeva širenje koncepta logistike van okvira individualne kompanije odnosno individualnog sustava i uključuje sve sustave koji djeluju u jednom određenom logističkom lancu neovisno o njihovu međudnosu. To nam omogućava sagledavanje odnosa s korisnicima na različitim putovima formirajući kanal odnosno odrediti aktivnosti i funkcije koje su potrebne za ostvarenje željene razine usluge te izbor sudionika povećavajući konkurentske prednosti kroz poboljšanje cjelokupne efikasnosti sustava na način da se reduciraju rizici iz okoline.

Ubrzo nakon toga javlja se i pojam integrirane logistike, nakon što su logističke kompanije doživjele značajne promjene u određivanju funkcija distribucijskog i materijalnog menadžmenta. Ona obuhvaća sve aktivnosti koje su potrebne kako bi se ostvarilo kretanje materija, informacije i sustav kontrole.³

Logistika kao znanost potječe iz SAD-a i shvaćena je kao sustav toka robe, materijala i energije, koji povezuje nabavna tržišta s proizvodnim i potrošačkim mjestima. Logistika može biti orijentirana na životni ciklus proizvoda gdje je logistički objekt proizvod koji ima svoj životni vijek ili na uslugu. Kada je orijentirana na uslugu polazi se od ideje da se kupcu optimalno pruža usluga kroz usklađenost svih aktivnosti. Odnosi se na minimiziranje vremena čekanja, menadžment kapaciteta usluge i davanje usluge kroz jedan distribucijski kanal. Logistika orijentirana prema usluzi temelji se na zamisli da se usluga može korisniku staviti optimalno na raspolaganje samo ako se koordinacijom ostvare sve aktivnosti za proizvodnju.⁴

Logistika kao znanost i kao aktivnost u 20. stoljeću doživljava snažan razvoj i afirmaciju ne samo u vojnom području nego i u civilnim, odnosno gospodarskim sektorima.⁵

³ Ibidem, str. 21

⁴ Rajsman, M.: Poslovna logistika, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb, 2009., str. 6

⁵ <http://logistika.blogger.index.hr/default.aspx>, (25.05.2013.)

Logistika danas ima veliko značenje, a sve to zahvaljujući intenzivnoj međunarodnoj suradnji, tehnološkom razvoju, porastu ekonomske i ekološke osviještenosti, te globalizaciji na širem području Europe i Amerike. Logistika je svrstana među znanstveno-istraživačke i studijske discipline.⁶

2.2. Temeljna obilježja i uloga logistike u svakodnevnoj primjeni

Danas prevladava shvaćanje logistike kao pojma vezanog uz područje toka (tokova) sredstava i pripadajućeg toka informacija, pri čemu se kao infrastruktura koriste mreža i uređaji, koji služe za protok dobara, energije, informacija i znanja. Logistiku prate složeno planiranje, upravljanje, provedba i kontroliranje robnih tokova, oblikovanje odgovarajućeg robnog i informacijskog sustava, kao i uređenje pratećih sustava, postupaka i procesa.⁷

Logistiku kao pojam možemo definirati u užem i širem smislu. U širem smislu pod pojmom logistike podrazumijeva se upravljanje tokovima i pohranom materijala, a u užem smislu logistika podrazumijeva sustav menadžmenta cjelokupnog opskrbnog lanca od premještanja sirovina, poluproizvoda, reprodukcijskog materijala do distribucije gotovih proizvoda.

Logistiku možemo promatrati sa stajališta korisnika. Korisnik unaprije definira svoje zahtjeve s određenim željenim odnosom kvalitete usluge odnosno koristi i troška. To je filozofija kojom se korisnik rukovodi pri prihvaćanju usluge i integrira vrednovanje svih elemenata koji su ključni da bi se zadovoljili njegovi zahtjevi.⁸

Između logistike kao aktivnosti i logistike kao znanosti ne postoji velika razlika. Definicija pojma logistike obuhvaća djelatnosti kojima se planira, upravlja, ostvaruje i kontrolira prostorno – vremenska transformacija u vezi s količinom, vrstom i svojstvom dobara, rukovanje dobrima, kao i logističkim određivanjem dobara. Logistikom se učinkovito

⁶ Šafran, M: Logistički model optimizacije špediterskog poslovanja, doktorska disertacija, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2004., str. 11

⁷ Zekić, Z.: Logistički model dinamičke optimizacije poslovanja poduzeća EKONOMSKI PREGLED, izvorni znanstveni rad 52 (3-4) 393-417 (2001), Zagreb, 2001., str. 396

⁸ Kolanović, I.: op. cit., str. 21

povezuju dvije točke, točka isporuke s točkom primitka. Kako bi te dvije točke bile učinkovito povezane logistika treba osigurati opskrbljenost točke primitka, pravim proizvodima ili uslugama, u ispravnom i primjerenom stanju, u pravo vrijeme, na pravom mjestu i sve to uz minimalne troškove.

Danas postoji nekoliko definicija logistike. Američko logističko društvo definira logistiku kao proces planiranja, ostvarivanja i kontrole učinkovitih, troškovno efektivnih tokova i skladištenja sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda i s time povezanih informacija od točke isporuke do točke primitka, a sve to da bi se zadovoljili traženi kupčevi zahtjevi. Definicija pojma logistike od strane Međunarodnog logističkog društva ističe kako je logistika podupirući menadžment koji za vrijeme trajanja jednog proizvoda jamči učinkovitije korištenje servisa i odgovarajuće ostvarenje logističkih elemenata u svim fazama životnog ciklusa kako bi se ostvarilo efektivno upravljanje resursnom potrošnjom. Europsko logističko udruženje definira logistiku kao organizaciju, planiranje, nadzor i izvršavanje toka dobara od razvoja i nabave preko proizvodnje i raspodjele, pa do konačnog potrošača. Sukladno tome, cilj logističkih aktivnosti sastoji se od ispunjavanja zahtjeva tržišta s minimalnim troškovima i minimalnim ulaganjem kapitala.

Logistika kao znanost je skup interdisciplinarnih i multidisciplinarnih znanja, koja izučavaju i primjenjuju zakonitosti mnogobrojnih i složenih aktivnosti, koje funkcionalno i djelotvorno povezuju sve djelomične procese svladavanja prostornih i vremenskih transformacija u sigurne, brze i racionalne jedinstvene logističke procese, tokove i protoke materijala, od točke isporuke do točke primitka, a glavni cilj je da se uz minimlano uložene potencijale i resurse maksimalno zadovolje zahtjevi tržišta tj. kupaca, korisnika usluga i potrošača.⁹

Tijekom 50-tih i 60-tih godina 20. stoljeća u stabilnim uvjetima poslovanja, promjene su bile vrlo rijetke, a potražnja je premašivala ponudu i gotovo se sve moglo prodati, raspolagalo se relativno sigurnim informacijama o okruženju, moglo se i planirati i prognozirati vrlo precizno. U to vrijeme poduzeća su svoju poslovnu strategiju temeljila na unutarnjoj tehničkoj sposobnosti poduzeća.

⁹ Rajsman, M., op. cit., str. 7

Nakon 70 – tih godina 20. stoljeća dinamičke promjene na tržištu bile su sve češće te je bilo teže i neizvjesnije prognozirati, a od planiranja se očekivala veća fleksibilnost, konkurencija je bila zastupljenija, a okruženje sklono sve češćim promjenama bilo je složenije. U takvom okruženju, poduzeća su bila prisiljena mijenjati svoju dotadašnju poslovnu strategiju iz pasivnog u aktivno prilagođavanje i ponašanje utječući na promjene iz okruženja.

Poduzeće se sve više usmjeravalo prema svojoj okolini. Suvremeno poslovno okruženje sa svojim obilježjima, dinamičnošću i složenošću, a time i podložnošću stalnim promjenama, mora svoj proizvodni program stalno prilagođavati jer se na tržištu nudi sve više proizvoda i usluga, a životni vijek proizvoda i usluga se skraćuje.¹⁰

Potreba uvođenja logistike došla je u uvjetima kada ponuda dobara nije mogla podmiriti postojeću potražnju te je zadaća poduzeća bila naći način povećanja obujma proizvodnje i unapređenje proizvodnosti rada. To se postizalo tehničko-tehnološkim razvojem, automatizacijom i racionalizacijom, no kasnije se javlja problem zasićenosti tržišta. Time se problem iz proizvodnje prebacuje na prodaju čime raste i značaj prodaje i marketinga.

Značaj logistike u posljednjih 20-tak godina naglo je porasao zahvaljujući činjenici da primjenom logističkih načela i metoda poduzeća mogu smanjiti svoje troškove, tj. povećati svoj profit. Poslovna logistika ima važnu ulogu s obzirom da značajan dio vremena i troškova procesa reprodukcije otpada na logističke aktivnosti.

Rast značenja logistike u znanosti i praksi objektivan je proces, koji pored novih ekonomskih zahtjeva, sadrži i snažne impulse za razvitak informacijske i komunikacijske tehnologije, kao i tehnika i tehnologija transporta, manipuliranja, skladištenja i pakiranja, i tehnika upravljanja koje omogućuju optimalna logistička rješenja za tijekove dobara, informacija, energije i znanja u sustavima.

Povećanje obujma proizvodnje i unapređenja proizvodnosti rada isprva se uspjevalo postići tehničko-tehnološkim razvojem, automatizacijom i racionalizacijom, ali nakon što je došlo do zasićenosti tržišta, raste važnost marketinga i prodaje na koje se danas uvelike oslanjaju rezultati poslovne logistike.

¹⁰ Ibidem, str. 9

Poslovna logistika podrazumjeva sustavni pristup upravljanja i kontrole fizičkog tijeka materijalnih dobara i potrebnih informacija koje poduzeće šalje na tržište i prima s tržišta, a sadrži: naručivanje, upravljanje skladištem, upravljanje zalihama, manipulaciju s robom, vanjski i unutrašnji transport, informacijski logistički sustav.

Poslovna logistika i logističke aktivnosti temelje se na osnovnim načelima kao što su:

- kvalitetan proizvod,
- u pravo vrijeme,
- na pravom mjestu,
- uz najniže troškove.

U okviru poslovne logistike ulaze izvršni poslovi - u području nabave, uskladištenja, unutarnjeg transporta, rukovanja sirovinama, robom, poluproizvodima i sl. te primjena modela odlučivanja o obavljanju tih aktivnosti.¹¹

Poslovnu logistiku možemo objasniti u:¹²

- funkcijskom,
- instrumentalnom i
- institucijskom smislu.

U funkcijskom smislu poslovna logistika je nova funkcija poduzeća – integrirajuća, uslužna, presječna funkcija koja prožima sve druge funkcije. U instrumentalnom smislu podrazumijeva uvođenje elektroničke obrade podataka kojim pomaže u odlučivanju i samom odvijanju procesa (obrade naloga, narudžbe i sl.). U institucijskom smislu gradi organizacijsku strukturu poduzeća i omogućuje suradnju poduzeća u poslovnoj logistici.

Logistika je dio upravljačkog sustava poduzeća koja upravlja količinama, vremenom i mjestima u transformacijskom procesu poduzeća – ima zadaću uređivanja pravila koja jamče proizvodnu fleksibilnost – odgovorna je za vezivanje kapitala u zalihe i za otklanjanje uskih grla .

¹¹ Rajsman, M.: op.cit., str. 12

¹² Ibidem, str. 14

Logistikom se uspostavljaju kvalitetni i/ili poboljšavaju postojeći tokovi dobara i vrijednost poduzeća, te ona preuzima ulogu integrirane funkcije čija je svrha:

- stalno usavršavanje protoka dobara i informacija kroz organizaciju,
- smanjenje troškova proizvodnje i distribucije,
- postizanje konkurentnih prednosti.

Kad sagledavamo ciljeve logistike uviđamo kako je primarni cilj smanjenje zaliha, skraćivanje vremena protoka dobara i informacija, te skraćivanje vremena reakcija na naloge kupaca. U svakom poslovnom subjektu prisutni su sljedeći ciljevi:

- skratiti vrijeme protoka dobara i informacija,
- skratiti vrijeme rokova isporuke,
- smanjiti zalihe,
- smanjiti troškove,
- smanjiti konflikte i promoviranje kooperacij i koordinacije među članovima lanaca,
- osigurati visoke usluge,
- kontrolirati i smanjiti zalihe radi snižavanja troškova skladištenja,
- osigurati kvalitetu sirovina i materijala, ali i gotovih proizvoda.

Komponente logistike su:

- gospodarska, vrijednosna,
- tehničko-tehnološka,
- informacijska.

Kod gospodarske komponente tržište traži nove proizvode u sve kraćim razdobljima, na tržištu su noviji i sve raznovrsniji proizvodi, isporuka se obavlja u sve kraćem roku sve manjih količina. Tehničko-tehnološka komponenta daje odgovore na pitanja: kako skladištiti, pakirati, te se sastoji od boljih transportnih, ambalažnih i skladišnih sustava. Informacijska se komponenta logistike sastoji u pripremi i distribuciji podataka unutar i izvan poduzeća i računalno integriranoj logistici.

Logistiku možemo podijeliti na makro, mikro i metalogistiku, koja se za razliku od prve dvije ne odnosi na veće odnosno manje područje djelovanja već ona obuhvaća promet dobara poduzeća koja sudjeluju u kanalu prodaje nekog proizvoda.¹³

Logistika u suvremenom poduzeću mora obuhvatiti stvaranje svrhovite infrastrukture kojom se cjelokupan opskrbeni sustav stavlja u službu vođenja poslovne organizacije, pa pored tradicionalne prostorno-vremenske transformacije dobara, obuhvaća i financijsko poslovanje, računovodstvo, kontrolu i reviziju, istraživanje i razvitak, upravljanje ljudskim potencijalima i sl., odnosno sva znanja i sve aktivnosti koje podupiru efikasno odvijanje osnovne djelatnosti poduzeća.¹⁴

Da bi se logistika uspješno znanstveno razvijala i praktično primjenjivala, primarno se moraju postaviti ispravni ciljevi koji se žele postići. Samo pravilno postavljene ciljevi mogu dovesti do rezultata i adekvatnih rješenja, a oni su slijedeći:

- uključivanje logističkog sustava u cjelokupan poslovni proces poduzeća,
- odgovarajućom unutarnjom organiziranošću svih djelatnosti osigurati njihovo koordinirano djelovanje pri obavljanju postavljenih zadataka,
- osigurati planske opskrbe ukupnim potrebnim materijalima u traženim količinama i kvalitetama,
- pravodobna dostava na tražena mjesta da bi se time omogućio nesmetan rad u proizvodnji i drugim službama u poduzeću,
- nabava odgovarajućeg materijala po nižim cjenama te briga za njegovu dostavu, preuzimanje, skladištenje i unutarnji transport,
- upravljanje zalihama,
- distribucija gotovih proizvoda kupcima uz niže troškove i to u skladu s njihovim vremenskim i prostorno traženim zahtjevima,
- suradnja sa špediterima u procesu distribucije i nabave, te u traženju optimalnih rješenja na razini opskrbe,
- održavanje dobrih odnosa s dobavljačima i kupcima jer se na taj način osigurava nabava,

¹³ Ibidem, str. 11

¹⁴ Zekić, Z., str. 397

- dobro i kvalitetno planiranje, evidentiranje i cjelokupno administrativno poslovanje kako bi se osigurala pouzdanost i točnost logističkog sustava pri obavljanju njegovih zadaća, te preglednost njegovog rada.

2.3. Elementi organizacije

Najznačajniji logistički čimbenici uspješnosti poslovanja suvremenog poduzeća mogu biti: logistički unutarnji i logistički vanjski čimbenici.

Povezani u sustav oni omogućuju uspješno upravljanje poduzećem pomoću odgovarajućeg stohastičkog modela, koji je pogodan za izvođenje simulacija do postizanja dinamičke optimalizacije poslovanja poduzeća.

U skupinu logističkih unutarnjih čimbenika mogu se sistematizirati i izučavati njihov utjecaj na uspješnost poslovanja oni elementi koji su pod izravnom kontrolom poduzeća, na koje ono ima utjecaja i koje može prilagođavati zahtjevima dinamičke optimalizacije, kao što su:

- logistički strategijski ciljevi,
- logistička tehnologija,
- logistički ljudski potencijali,
- logistički informacijsko - komunikacijski sustav,
- logistička organizacijska kultura.

Strategijski ciljevi koji usmjeravaju funkcioniranje poduzeća u svojoj su orijentaciji dugoročni i eksterni. Oni ciljevi koji se ne mogu kvantificirati u obliku pokazatelja profitabilnosti, definiraju se kao potencijali za povećanje uspjeha suvremenog poduzeća, a funkcija su potencijala troškova i potencijala tržišta. Logistička tehnologija, kao skup znanja, vještina i stručnosti sjedinjavanja ljudskih potencijala i tehničkih sredstava, determinira ljudske potencijale, materijalne i informacijske resurse, kao i organizacijsku strukturu, koja mora biti prilagodljiva, radi uspješnog ostvarivanja ciljeva poduzeća. Informatička i komunikacijska tehnologija kroz strojnu i programsku podršku pridonose

jednostavnijem, bržem i efikasnijem provođenju logističkih procesa, čineći transparentnim cjelokupni opskrbni lanac.

Jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta suvremenog poduzeća jest stalno poboljšavanje strukture zaposlenih i prilagođavanje organizacije novoj strukturi, kako bi se sa što manje otpora i što više zadovoljstva vodio ljude u pravcu ostvarivanja zacrtanih strateških ciljeva poduzeća. Mnogi su ljudski potencijali skriveni. Ljudi ih sami ne mogu otkriti i razvijati.

Suvremeno poslovanje zahtijeva da se kupac tretira prije svega kao izvor informacija, a tek potom kao potrošač. Informacije o potrebama, zahtjevima i željama korisnika proizvoda i usluga polazna su osnova za upravljanje logistikom u pravcu stvaranja dodatne vrijednosti proizvoda i usluge za korisnika. Organizacijska kultura postaje sve važnija u uvjetima kada ljudski potencijali predstavljaju njegov osnovni kapital. Ona je prisutna u svim aktivnostima poduzeća. Kao opći model ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje su zajedničke zaposlenicima u poduzeću organizacijska kultura utječe na formuliranje ciljeva poduzeća, a i podloga je za njihovo ostvarivanje. Poticaji za promjenu organizacijske kulture u suvremenom poduzeću najčešće dolaze putem logističkog sustava.

Vanjski elementi logistike nisu pod kontrolom poduzeća, njima se treba prilagođavati i eventualno neizravno utjecati na njih, kako bi bili u funkciji vlastite uspješnosti poslovanja, kao što su:¹⁵

- gospodarski,
- znanstveno - tehnološki,
- sociokulturni i institucijski uvjeti okružja,
- ostali elementi logistike.

Poduzeće ulazi u relativno otvorene sustave. Ono s okruženjem razmjenjuje ulazne sadržaje i rezultate poslovanja. Osnovne veze poduzeća i njegovog gospodarskog okružja ostvaruju se putem logističkog sustava. Logistika kao funkcija osiguranja dostupnosti pravog proizvoda, u pravoj količini i kvaliteti, na pravom mjestu, u pravo vrijeme, za pravog

¹⁵ Kovačić, M.: Logistička strategija i struktura pomorske tvrtke, Pomorski zbornik 39 (2001)1, 303-326, Rijeka, 2002., str. 309,310

kupca, jest temeljna aktivnost kojom menadžment razvija cijene i usluge istraživanjem promjena.

Najutjecajniji logistički element jest znanost koja daje znanje, ali i tehnologija, jer to znanje koristi. Visoki stupanj logističke tehnološke osposobljenosti poduzeća koje djeluje u razvijenim znanstveno tehnološkim uvjetima utjecajnog okružja stvara tek pretpostavke za njegovu dinamičku optimalizaciju, budući da uvjeti utjecajnog okružja konkretnog poduzeća izravno utječu na njegovu konkurentsku poziciju, bez obzira na stupanj njegove interne znanstveno tehnološke opremljenosti.

Sociokulturni uvjeti okružja polazni su element logističke koncepcije, usmjerene na zadovoljavanje korisničkih potreba. Sastavljeni su od stavova, želja, očekivanja, stupnjeva inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaja ljudi u određenoj sredini ili društvu. Etičko okružje je također element sociokulturnog okružja, a uključuje skupine općenito prihvaćenih i provedenih standarda osobnog ponašanja.¹⁶

¹⁶ Ibidem, str. 311

3. TEORIJSKE ZNAČAJKE LOGISTIČKIH SUSTAVA I PODSUSTAVA

3.1. Obilježja logističkih sustava

Logistički sustav je sustav međusobno, svrsihodno povezanih i međutjecajnih podsustava i elemenata, koji pomoću logističke infrastrukture, suprastrukture, logističkog intelektualnog kapitala i drugih potencijalnih resursa, u visokosofisticiranoj logističkoj industriji omogućuju uspješnu, uinkovitu i racionalnu proizvodnju logističkih proizvoda.¹⁷

Sustav se može definirati i kao skup međusobno povezanih podsustava, koji djeluju sa svrhom postizanja specifičnog cilja, a cilj logističkog sustava je transformacija različitih vrsta ulaza u željeni izlaz.

Logistički sustavi su sustavi prostorno-vremenske pretvorbe dobara, a u njima se odvijaju logistički procesi.

Obilježje logističkih sustava je shvaćanje povezanosti procesa kretanja (transporta) i procesa zadržavanja (skladišta) koji se mogu predstaviti mrežom (kretanje objekata, energije, ljudi i informacija mrežom do čvorova gdje se zadržavaju i usmjeravaju na druga odredišta).

Prema načelu mreže razlikujemo sljedeće osnovne strukture logističkih sustava:

- Jednostupnjevani logistički sustavi – prostor i vrijeme premošćavaju se izravnim tokom dobara između točke isporuke (priprema dobara) i točke prijema (korištenje dobara) - direktna isporuka.
- Višestupnjevani logistički sustavi – tok između točke isporuke i točke prijema prekida se najmanje u jednoj točki gdje se dobra pregrupiraju u manje ili veće količine ovisno o potrebama primatelja – doprema u regionalno skladište, a iz njega

¹⁷ Zelenika, R.: Logistički sustavi Ekonomski fakultet Sveučilišta, Rijeka, 2005., str. 214

kupcima u manjim količinama (zbroj troškova transporta i skladištenja trebaju biti niži od troškova transporta direktno od proizvođača do kupca).

- Kombinirani logistički sustavi – ako istovremeno postoje i izravni i neizravni tokovi dobara.

Osnovna funkcija logističkih sustava je prostorno-vremenska preobrazba proizvoda s kojom su povezane funkcije promjene količina i vrsta proizvoda te funkcije olakšavanja preobrazbe.

Navedene funkcije se obavljaju u procesima:

- transporta, pregrupiranja i skladištenja (bitni su procesi tokova proizvoda);
- pakiranja i signiranja (bitni su procesi pomaganja tokovima proizvoda);
- dostavljanja i obrade narudžbi (bitni su procesi tokova informacija).

3.2. Struktura logističkih sustava

Logistički sustav možemo podijeliti na slijedeće logističke podsustave:

- izvršavanje narudžbe,
- držanje zaliha (gospodarenje zalihama),
- skladištenje,
- pakiranje,
- transport.

Narudžba je temelj informacijskog toka u logistici i predstavlja input za logistički sustav. Izvršavanje narudžbe obuhvaća sve aktivnosti u poduzeću koje imaju veze s kretanjem informacija i proizvoda od prihvata narudžbe, njezine obrade, preko nabave i pripreme potrebnih čimbenika, izrade proizvoda te pripreme i slanja proizvoda naručitelju sve do ispostavljanja računa.

Informacije o narudžbi odnose se na:

- broj i datum narudžbe,

- adresu i broj kupca,
- struku kupca i položaj u prodajnom kanalu,
- prodavača i prodajno područje,
- oznaku i broj artikla,
- količinu artikla i bruto-cijenu,
- prodajne uvjete, rabate i sl.,
- transportno sredstvo, obračunski dio troškova za pošiljku,
- naslov pošiljke, termin dobave.

Funkcije izvršavanja narudžbe se odnose na ostvarivanje informacijskih tokova prije, za vrijeme i nakon toka proizvoda na osnovi kojih treba planirati, voditi i kontrolirati tok proizvoda. Informacijski tok prije toka proizvoda - podrazumijeva pravovremeno informiranje svih točaka uključenih u tok proizvoda da se izvrši priprema (planiranje) aktivnosti.

Informacijski tok za vrijeme toka proizvoda - informacije za operativno izvođenje transporta, pretovara i uskladištenja (pravilno rukovanje opasnim tvarima) – kontrola toka proizvoda sve do točke prijema. Informacijski tok nakon toka proizvoda – informacije o izlaznom računu, kritičnim točkama u transportu, reklamacijama i nužnim za druge službe (istraživanje tržišta).

Sustav držanja zaliha često se zove i sustav gospodarenja zalihama (menadžment zaliha) – bavi se svim odlukama koje imaju utjecaj na stanje zaliha. Zalihe su amortizeri (tamponi) između tokova ulaza i izlaza materijalnih dobara i nastaju kada dođe do pojave neusklađenosti ulaznih i izlaznih tokova dobara.

Skladište je čvor u logističkoj mreži u kojem se proizvodi privremeno zadržavaju ili prevode na drugi put u mreži. Osnovne zadaće skladištenja su:

- stalna opskrba proizvodnje ili prodaje potrebnom količinom proizvoda određene kvalitete i uz minimalne troškove skladišta;
- pravilno rukovanje uskladištenim proizvodima i njihovo čuvanje od kalamiteta, rasipa, kvara, loma i sl..

Osnovni cilj skladištenja je savladavanje razlika između dospijuća robe i vremena upotrebe ili otpreme.

Pakiranjem se smatra umotavanje robe u odgovarajuće kutije, posude, omote i slično (ambalažu) radi zaštite. Pakiranje se, prema DIN 55 405, sastoji od:

- sredstva za pakiranje,
- materijala za pakiranje i
- pomoćnih sredstava za pakiranje.

Funkcije pakiranja su sljedeće:

- Funkcije za proizvodnju - pakiranjem se dobiva «pakovanje», tj. proizvod u ambalaži – ambalaža omogućuje pripremu inputa i preuzimanje outputa proizvodnje.
- Marketinške funkcije – ambalaža je sastavni dio politike proizvoda – nositelj ekonomske propagande i unapređenje prodaje.
- Funkcije upotrebe – ambalaža se kod kupaca može upotrijebiti u druge svrhe – važno je što jedno-stavnije uništiti staru ambalažu obzirom na zaštitu okoliša.
- Logističke funkcije – zaštitna funkcija (usluga da roba dođe do odredišta u ispravnom stanju (kvalitativno i kvantitativno), skladišna funkcija (oblik, dimenzije, čvrstoća i sl.), manipulativna funkcija (spajanje u takve jedinice koje olakšavaju rukovanje), informativna funkcija (oznake na pakovanjima koje olakšavaju identifikaciju ili upozoravaju na lomljiv ili opasan sadržaj).

Transport je također vrlo bitan element logističkog sustava, a podrazumijeva specijaliziranu djelatnost koja pomoću prometne suprastrukture i prometne infrastrukture omogućuje proizvodnju prometne usluge. Prevozeći robu, ljude i energiju s jednog mjesta na drugo, transport organizirano savladava prostorne i vremenske udaljenosti. Ukrcaj, iskrcaj, prekrcaj, sortiranje, smještaj, slaganje, punjenje i pražnjenje kontejnera, signiranje koleta su operacije koje su vezane u transport, a obuhvaćenu su prometom robe. Odnose se na prijevoz robe, ali i na putnički i poštansko-telekomunikacijski promet.¹⁸

¹⁸ Šafran, M.: op. cit., str. 14

Transport možemo podijeliti na unutarnji i vanjski, a njegove funkcije na primarne (prijevoz i operacije vezane uz promet), te sekundarne funkcije (izgradnja i održavanje transportnih puteva).

Za potrebe logističkih transportnih lanaca prijevoz mora biti neprekidan, mora omogućiti što kraće vrijeme dostave, uvažavati troškove i zadovoljiti kupca. Logistički transportni lanci podrazumijevaju niz tehničkih objekata koji prolaze kroz točno utvrđene tehnološke procese koristeći statičke i dinamičke elemente infrastrukturnih objekata.

Primarna zadaća prijevoza je pravovremeni dovoz sirovina, nedovršenih proizvoda, poluproizvoda, reprodukcijских i drugim materijala, te odvoz gotovih proizvoda. Kako bi se učinkovito ispunile sve zadaće potrebno je odabrati optimalno prijevozno sredstvo i optimalni prijevozni put, a to je često posao i zadatak špeditera. Nakon analiziranih zahtjeva špediter se odlučuje koristiti onu vrstu prijevoza koja mu u tom trenutku najbolje odgovara. Špediter se može odlučiti između cestovnog, željezničkog, pomorskog, riječnog, zračnog prijevoza, te prijevoza cijevovima.¹⁹

Cestovni transport je najznačajniji transport, a njegove prednosti su niže cijene na kraćim i srednjim relacijama, veća konkurencija, uštede u pakiranju zbog posebnih vozila, brža isporuka bez prekrcavanja. Kao nedostaci cestovnog transporta očituju se veća potrošnja goriva, veća ovisnost o vremenskim prilikama, viša cijena na dužim relacijama, veće zagađenje okoliša.

Željeznički transport danas ima značajne prednosti, a smatra se kako bi u budućnosti kao vrsta transporta mogao imati značajnije prednosti i veću iskoristivost. Njegove prednosti su relativno niža cijena na udaljenostima preko 200 km, pogodnosti za specijalne proizvode (posebni vagoni), manji utrošak goriva i manja zagađenja okoliša. Nedostaci ove grane transporta su češći pretovari od ostalih grana transporta, sporiji prijevoz, viši troškovi pakiranja, nesiguran transport zbog mogućnosti krađa.

¹⁹ Ibidem, str. 15

Prednosti pomorskog transporta su niže cijene, veći kapaciteti, manje zagađenje, funkcionalan cijele godine, a nedostaci su što je to relativno spor način transporta i visoka cijena transportnog sredstva.

Zračni transport ima značajne prednosti, kao što su brzina, sigurnost, jednostavnost, niži troškovi pakiranja, jednostavnije carinjenje, jeftinije osiguranje, manji gubici. Nedostaci su velika potrošnja goriva, visoke cijene i veliko zagađenje.

Cjevovodima se mogu transportirati voda, nafta, naftni derivati i plin te kruti materijali koji se miješaju s vodom (drvena građa, ugljen, pšenica, voće i sl.) Prednosti su u najnižim troškovima (oko 5 puta niži od željeznice za naftu i 4 puta za naftne derivate). Nedostaci su u vrlo visokim kapitalnim ulaganjima i sporost (protok je oko 8 km/h).

3.3. Poslovne funkcije logistike

Logistika se nalazi unutar poslovnih funkcija nabave, proizvodnje, transporta, distribucije, skladištenja, a zadaće pojedinih logistika međusobno se preklapaju kao na primjer logistika nabave, proizvodnje i distribucije.

Logistika nabave – nabava tražene robe (sirovine, poluproizvodi, proizvodi i gotovi proizvodi), odgovarajuće količine i kakvoće, koju proizvodni sustav treba za ostvarenje programa, obavljena i pravodobno dopremljena na odgovarajuće mjesto tj. do ulaznog skladišta ili proizvodnje, s namjerom postizanja optimalnog učinka, uključuje: vanjski transport, skladištenje i manipulativne radnje robom. Kako bi cilj bio uspješno postignut, organizacijska jedinica koja je odgovorna za nabavu, mora ustanoviti i točno odrediti nabavne potrebe u poduzeću, a to su slijedeće potrebe:²⁰

- vrsta potrebnog materijala,
- propisana kakvoća materijala,
- potrebna količina pojedinih materijala,

²⁰ Ibidem, str. 23

- vrijeme dostave potrebnog materijala.

Logistički zadaci koji se nalaze unutar logistike nabave su razmatranje da li treba proizvoditi ili kupovati zajednički sa proizvodnjom, usklađivanje nabave s proizvodnjom (vrste pošiljki, vrijeme dobave, mjesto dobave), minimiziranje transportnih troškova, suradnja s dobavljačima i izbor dobavljača, osiguranje opskrbe, optimiranje troškova nabave, izbor ambalaže, kontrola kvalitete itd.

Logistika proizvodnje odnosno proizvodnja – središnji je dio poslovnog procesa u kojemu je uloga logistike: organizacija opskrbe i kretanja materijalnih vrijednosti, odlučivanje koliko će se kupovati odnosno proizvesti, planiranje i upravljanje proizvodnim procesima, razvoj skladišta i internih prometnih puteva.²¹

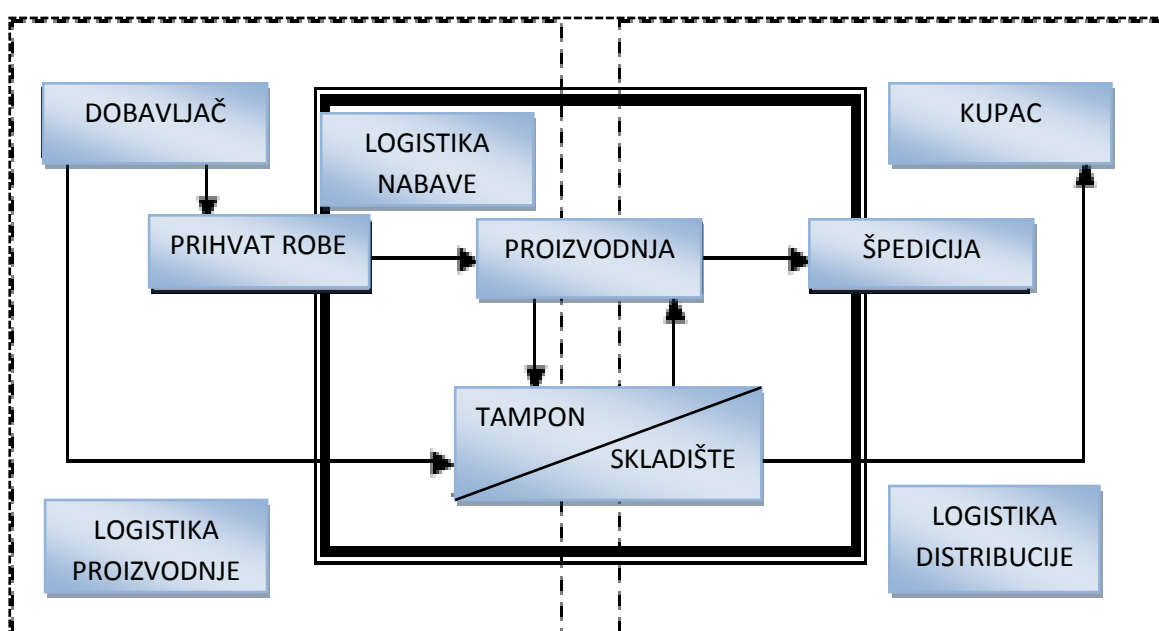
U logistiku proizvodnje spadaju razmatranja: proizvoditi ili kupovati zajedno s nabavom, strukturiranje proizvodnje prema logističkim aspektima, planiranje i upravljanje proizvodnjom, uobličavanje fizičkog i informacijskog toka kroz proizvodnju (skladišni i transportni sustavi, sustavi planiranja, upravljanja, simulacije, CAX – umreženje) i dr.

Logistika distribucije – naziva se i fizičkom distribucijom robe ili jednostavno distribucijom. Logistika distribucije je promet između proizvođača i potrošača. Logistiku distribucije možemo definirati i kao stadij koji slijedi proizvodnju dobara od trenutka kada su ona komercijalizirana do trenutka njihove isporuke potrošačima. Na distribucijsku logistiku kao i na njezinu učinkovitost utječu različiti subjektivni i objektivni čimbenici. Na vrijeme dobave utječu: vrijeme dospijea narudžbe od kupca do proizvođača, vrijeme obrade narudžne i izbor naručene robe u skladištu, vrijeme oblikovanja pošiljaka i njihovog utovarivanja na prijevozno sredstvo i vrijeme prijevoza robe do kupca. Na vrijeme prijevoza utječe: izbor prijevoznih puteva, izbor prijevoznih sredstava, razvijenost prometne infrastrukture. Temeljni cilj logistike distribucije je dobiti robu kupcima u traženoj količini, kakvoći i u pravo vrijeme, a da se pri tome svi sudionici pravodobno informiraju o stanju robe. Distribucija je važan dio marketinskog miksa, a logistika distribucije smatra se posluživanjem kupaca, na čiju kakvoću utječu prije svega vrijeme dobave, pouzdanost dobavljača, kvaliteta usluge i informacijska potpora.

²¹ http://www.etfos.unios.hr/upload/OBAVIJESTI/obavijesti_strucni/LOGISTIKA_word_24-03-2010.pdf, str.4 (1.06.2013.)

Logistika skladišta – povezana je s logistikama nabave, proizvodnje i distribucije a treba riješiti potrebu za skladištem, koje funkcije skladište treba ostvariti, da li je standard optimalan, treba li držati sav asortiman, optimalne sustave skladištenja i komisioniranja, najekonomičnija transportna sredstva. Skladište se stoga može nalaziti u nabavi, u prodaji, u distribuciji i u samoj proizvodnji (međuskladište). Politika skladišta teži utvrđivanju optimalnih zaliha, nastojeći zadovoljiti proizvodnju i opskrbiti kupce. Na slici 1. prikazane su funkcije logistike u svakodnevnom poslovnom procesu logističkog poduzeća

Slika 1. Funkcije logistike u poslovnom procesu logističkog poduzeća



Izvor: uvod u logistiku 2010, preuzeto na: www.free-os.tcom.hr/pavin/files/Uvod%20u%20poslovni%20logistiku.doc, (25.05.2013.)

3.4. Logistička mreža

Danas postoje brojne vrste prodajnih kanala ili marketing kanala kroz koje se obavlja fizička distribucija proizvoda i usluga do krajnjih kupaca. Distributivna mreža koja omogućuje funkcioniranje prodajnih kanala nalazi se pri kraju logističke mreže. Pojam distributivne mreže tradicionalno je vezan za prodajnu mrežu i čini jedan vrlo inovativan dio cjelokupne logističke mreže koja i određuje njenu strukturu i kompleksnost. Logistička mreža nositelj je logističkih troškova nastalih uslijed izvršavanja zadataka na logističkom

mjestu i međusobne razmjene. Ukupni logistički troškovi za isporuku proizvoda iz logističke mreže sastoje se od materijalnih troškova, troškova prijevoza, troškova proizvodnje, troškova držanja zaliha i troškova isporuke krajnjem kupcu. Visina logističkih troškova ovisi o stupnju konsolidacije procesa nabave, zaliha, unutarnje logistike i distribucije.²²

Ako su nabava, prodaja i logistika odvojeni na način da im nisu usklađeni međusobni zadaci i obveze, nastat će konfliktne situacije, otpor i nerazumijevanje. Uvjet za normalno funkcioniranje osoblja iz logistike, prodaje i nabave u korist kupca je kolaborativan odnos koji podrazumijeva jasno identificiranje zajedničkih ciljeva i zadataka, poštivanje individualnih uloga i napora koje svaki od njih ulaže, adekvatna sloboda odlučivanja i djelovanja te suradnja prema tržištu.

²² Dunković, D.: Logističke mreže i suvremene logističke usluge, Suvremena trgovina br. 4, http://bib.irb.hr/datoteka/479365.Dunkovi_Dario_Suvremena_trgovina_4_2010_Logistike_mree_i_suvremene_logistike_usluge.pdf 2010, str. 5, (25.05.2013.)

4. TEORIJSKE ZNAČAJKE LOGISTIČKIH USLUGA

Logistiku možemo definirati kao koncepciju i funkciju prostorno vremenske transformacije roba (materijala i proizvoda) u poduzeću i između poduzeća te u svezi s njima informacijskih procesa, a temeljeni su na planiranju, upravljanju, provedbi i kontroli procesa i njihovoj cjelovitosti. Rezultat logističke preobrazbe dobara je logistička usluga. Sa stajališta odnosa dobavljači – kupci su usluga opskrbe (kupca) i usluga isporuke (dobavljača) dvije strane iste medalje jer usluga dobavljača treba odgovoriti zahtjevima opskrbe kupca.

4.1. Karakteristike logističke usluge

Usluge su aktivnosti ili prednosti koju netko nudi nekom drugome, koja je nedodirljiva i njen rezultat nije vlasništvo nad nečim.

Za razliku od proizvoda koji predstavlja sve ono što se može ponuditi kupcu za pažnju, kupovinu, uporabu ili potrošnju što može zadovoljiti želju ili potrebu, a uključuje fizički predmet, osobu, mjesto, tvrtku, ideju ili uslugu, uslugu definiramo drugačije. Usluga predstavlja aktivnosti ili prednost koju netko nudi nekome drugome, koja je nedodirljiva i njen rezultat nije vlasništvo nad nečim.²³ Četiri glavne karakteristike usluge su:²⁴

- 1) neopipljivost,
- 2) neodvojivost,
- 3) raznolikost i
- 4) kratkotrajnost.

- **Neopipljivost**

Temeljna razlika između roba i usluga je neopipljivost. Roba su predmeti koji se mogu osjetiti ili dodirivati, dok su usluge tj. njihov doživljaj zasnovan na izvedbi. Učinkovitost i valjanost poduzeća teže je mjeriti ako je ono orijentirano pružanju usluga. Kod usluga,

²³ J. Bloomberg, D., Lemay, S., B. Hanna, J.: Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006., str. 79

²⁴ Ibidem, str. 80

povratna veza dolazi u obliku ponavljanja posla. Probleme je vrlo teško otkriti i ispraviti, jer nezadovoljni korisnici usluge uglavnom odbijaju ponovno koristiti uslugu.

- **Neodvojivost**

Usluge se prvo prodaju i tek onda proizvode i troše: proizvodnja i potrošnja se ne mogu odvojiti.

- **Promjenjivost**

Postoj promjenjivi doživljaj usluge, a razlikuje se od prilično standardiziranog logističkog procesa koji se koristi pri rukovanju fizičkim tijekom mnogih roba. Percipirana kvaliteta usluge može varirati na osnovu čimbenika kao što su doba dana i tip interakcije. Mogućnost loše komunikacije između pružatelja usluga i potrošača nastaje zbog fizičke, emocionalne ili psihološke buke. Ta prirođena promjenjivost u pružanj usluga čini ga heterogenim i stavlja dodatne zahtjeve na logistički sustav odgovora na uslugu.

- **Kratkotrajnost**

Kratkotrajnost znači da se usluge ne mogu čuvati ili pohraniti. Usluge su izvedbe te se ne mogu staviti u zalihu za kasnije upotrebu.

Osobitosti logističkih usluga su:²⁵

- nematerijalni karakter usluga (nemogućnost stvaranja zaliha pa je istaknut problem optimalizacije kapaciteta),
- vezana proizvodnja pri transportu (povratni transport – prazan hod vozila kod odlaska na mjesto utovara i povratka u bazu),
- različiti proizvodni postupci (razlike u strukturama troškova).

Postoje usluge koje su bazirane na opremi i one koje su bazirane na ljudima. Transport je usluga bazirana na opremi. Proces transporta obuhvaća pripremu, utovar, prijevoz, istovar i skladištenje. U istraživanju o logističkoj usluzi koje je provelo Vijeće za upravljanje logistikom (CLM – Council of Logistics Management), otkrivene su četiri osnovne koncepcije:²⁶

²⁵ Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, Sveučilište Jurja Strossmayera, Osijek, 2008, str. 389

²⁶ J. Bloomberg, D., Lemay, S., B. Hanna, J.: op. cit., str. 80

- 1) iako se logistika obično ne koristi u tvtkama koje se bave uslugama, može se reći kako su logistički principi čak važniji za te tvtkame nego za poduzeća koja se bave proizvodnjom,
- 2) logistika u uslužnim tvtkama upravlja kapacitetom, dok u uproizvodnim tvtkama upravlja zalihama,
- 3) javljaju se zajedničke crte u koordinaciji kapaciteta i zaliha,
- 4) široko prihvaćena definicija logistike je preuska u tom smislu da ne odražava logističke procese u uslužnoj industriji.

Frank W. Davis razvio je logistički model usluga. Na shemi 1. prikazana pojednostavljena verzija tog modela. Prema tom modelu koristi (usluge) mogu se isporučivati na dva načina:

- isporuka koristi u obliku fizičkog proizvoda – integralna logistika,
- direktna isporuka usluga, koja obično nema fizički oblik.

Shema 1. Logistički model usluga



Izvor: Bloomberg, D., Lemay, S., B. Hanna, J.: Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006., str. 83

4.1.1. Usluga isporuke i usluga opskrbe

Usluga isporuke odnosi se na tok roba do kupca, a usluga opskrbe na tok materijala od dobavljača do skladišta nabave ili u proizvodni proces. U oba slučaja radi se o raspoloživosti materijalnog dobra. Usluge isporuke nude industrijska i trgovinska poduzeća uz prodaju svojih proizvoda i usluga što je za njih sekundarna usluga. Kod sekundarnih usluga važno je i preuzimanje dodatnih funkcija, a time i troškova koje bi inače snosio kupac.

Uslugom isporuke dobavljač preuzima funkcije logistike distribucije, koje bi inače trebala kod kupca izvršiti logistika nabave, odnosno logistika materijala. U izvršenju navedenih usluga treba uključiti logističko poduzeće čiji je zadatak pouda usluge dostave dobavljaču (pošiljatelju), odnosno kupcu (primatelju). Za logističko poduzeće ova usluga je primarna.²⁷

4.1.2. Osnovne komponente logističke usluge

Usluga isporuke sastoji se od četiri komponente logističke usluge, a to su:²⁸

- vrijeme dostave,
- pouzdanost dostave,
- svojstvo dostave,
- fleksibilnost dostave.

Vrijeme dostave važno je za kupca jer što je kraće to mu omogućuje niže skladišne zalihe i kratkoročniju narudžbu. Dostavna pouzdanost vrlo je bitna kupcu jer on teži nižim zalihama i većoj sigurnosti toka proizvodnje. Dostavna pripravnost odnosi se na pitanje je li u određenom trenutku dostavljač u mogućnosti izvršiti isporuku sa svog skladišta. Svojstvo dostave označuje njezinu odliku u smislu koliko dostava kupcu daje razloga za prigovor, a to će ovisiti o točnosti dostave i o stanju pošiljke. Sposobnost sustava isporuke da udovoljava posebnim zahtjevima kupca je fleksibilnost dostave.

²⁷ Segetlija, Z., op.cit., str. 50

²⁸ Ibidem, str. 51

4.2. Vrste logističkih usluga

Logistička poduzeća nude usluge koje se odnose na osiguranje svih komponenti usluge isporuke i time povezano izvršavanje logističkih zadataka. Usluga logističkog savjetovanja također spada u uslugu logističkih poduzeća kao i brojne nelogičke usluge.

Logistička poduzeća nude tri vrste usluga i to:²⁹

1) GLAVNE FUNKCIJE – nositelji su špediteri, prijevoznici tereta, brokeri, agenti.

To su sljedeće funkcije:

- funkcija dispozicije (savjetovanje, analiza, planiranje, organizacija, izbor transportnog sredstva, puteva, tarufa, zaključak tovarih ugovora, izdavanje transportnih dokumenata, kontrola tovara),
- funkcija otpreme (lokalni transport, transport na udaljenost).

2) FUNKCIJE DOPUNJAVANJA – nositelji su pretovarna društva, špediteri, skladišna poduzeća, poduzeća za pakiranje, banke podataka itd..

To su sljedeće funkcije:

- funkcija pregrupiranja (organizacija i vođenje retovara, upravljanje terminalima),
- skladišna funkcija (uskladištenje, izdavanje robe, skladištenje, komisionarenje),
- skupljajuća funkcija transporta (prikupljanje i raspodjela komadnih dobara, sastavljanje jedinica tovara),
- funkcija pakiranja (savjetovanje i izbor transportnog pakiranja, transportna pomoćna sredstva, upakiranje i ispakiranje),
- funkcija manipulacije (manipulacija koja se odnosi na slanje i na robu),
- informativna funkcija (izgradnja informacijskih lanaca za planiranje, koordinaciju, upravljanje i kontrolu transportnog toka).

3) POSEBNE FUNKCIJE – nositelji su špediteri, prijevoznici tereta, skladišna poduzeća, agenti, carinski agenti itd..

To su sljedeće funkcije:

- unapređenje prodaje,

²⁹ Ibidem, str. 385

- služba kupaca,
- osiguranje transporta (osiguranje od rizika, zaključivanje ugovora o osiguranju, okončanje slučajeva štete),
- obrada carine (carinska deklaracija i carinska prijava, carinska otpremnina),
- kreditiranje (teretni i carinski podnesci).

Razlikujemo više osobitosti u poslovanju logističkih poduzeća. Proces transporta obuhvaća: pripremu, utovar, prijevoz, istovar i skladištenje. Čimbenici za izbor rute i transportnog sredstva: dužina rute, ograničenja, osobine vozila i osobine tereta.

Logističke usluge pružaju različiti logistički sistemi (nosioci usluga), tako da se usluge mogu klasificirati i strukturirati u različite grupe kao što su:

- usluge logističkih opskrbljivača (3PL, 4PL, multimodalni operatori, logistički integratori, špedicije, specijalizirani posrednici i sl), koje su usmjerene na organizaciju i realizaciju kompletnih logističkih tokova od pošiljatelja do krajnjeg primatelja robe. Logistički pružatelji usluga pružaju kompletnu uslugu otpreme i isporuke robe po sistemu „od vrata do vrata“ („door to door“, „full service packet“),
- usluge logističkih informacijskih sistema, koji se odnose na upravljanje informacijama u logističkom toku, posredovanje između ponude i potražnje, identifikaciju i praćenje robe, tovarnih jedinica, transportnih sredstava i ljudi na kompletnom logističkom lancu. Pored monitoringa i telematike u logističkim mrežama, ove usluge obuhvaćaju sve aktivnosti vezane za strateško i operativno upravljanje unutar i između pojedinih podsistema u okviru kompleksnog logističkog toka,
- usluge logističkih centara, koje su vezane za opsluživanje robnih, transportnih, informacijskih tokova i ljudi u različitim logističkim čvorištima. To su vrlo kompleksne usluge čija struktura zavisi od tipa i lokacije centra, faze logističkog toka, logističkih zahtjeva, vrste robe, prisutnih oblika transporta, primijenjenih logističkih strategija i tehnologija itd.,
- usluge transportnih sistema različitih oblika transporta (cestovni, željeznički, vodeni, zračni i cijevovodni transport), a koje se odnose na prijevoz robe na

različitim transportnim pravcima i udaljenostima, primjenom klasičnih i suvremenih tehnologija, direktnih ili multimodalnih sistema transporta,

- usluge skladišno pretovarnih sistema, koje se uglavnom odnose na pretovar, skladištenje i transportno-manipulativne aktivnosti u različitim skladišnim sistemima (tvornička, centralna, regionalna, skladišta za isporuku, itd). Skladišno pretovarne usluge se redovno pojavljuju u različitim fazama robnog toka. Struktura ovih usluga ovisi o vrsti robnog toka, mjesta i funkcije skladišno pretovarnog sistema u logističkom lancu, vrste robe, specifičnosti logističkih zahtjeva i dr.,
- usluge sistema održavanja, servisiranja i logističke podrške, podrazumijevaju procese održavanja, servisiranja, pranja i čišćenja transportnih sredstava, manipulativne opreme, objekata, prometne infrastrukture, tehničko-tehnoloških sredstava i opreme, kao i usluge kompletne podrške osiguranja, čuvanja i zaštite sistema, na različitim logističkim područjima.

4.3. Suvremene logističke usluge

Posljednjih godina tri glavne i međusobno povezane teme promijenile su rješenje za logističko ujednačavanje u poduzetništvu diljem svijeta (UNCTAD, 1998, str. 7-8). To su:³⁰

- 1) globalizacija – logistički sustavi susreću se sa smanjivanjem troškova i porastom potrošačkih usluga, a poduzetništvo širi svoje međunarodne operacije u potrazi za novim tržištima, novim materijalima, novim izvorima te novim proizvodnim pogledima,
- 2) informacijske tehnologije - novi, brži i jeftiniji računalni hardver, programi te komunikacijska tehnologija dopuštaju prodornom poduzetništvu da skup inventar, prijevoz i druge tradicionalne logističke troškove zamijeni jeftinom informacijskom opremom,
- 3) opskrbni lanac – budući da poduzetništvo teži izgraditi bliži radni odnos s ključnim dobavljačima i ključnim potrošačima, to su dobro povezani logistički procesi ključna sastavnica uspješnog upravljanja opskrbnim lancem.

³⁰ <http://unctad.org/en/Pages/Home.aspx>, (1.06.2013)

Vanjski čimbenik koji je možda najviše utjecao na razvoj suvremenih logističkih mreža i logističkih usluga je globalizacija i njoj prateća kompleksnost međusobnih veza između proizvođača, dobavljača i kupaca. Globalizacija je otvorila vrata ka nastajanju globalnog tržišta materijala, usluga i proizvoda, zatim premještanje proizvodnje u niskotroškovne regije, te se pojavila i potreba za centralizacijom skladištenja zaliha i centralizacijom informacija. Sve je to uzrokovalo dodatne poteškoće u operativnom praćenju tijekova dobara i usluga. Logistika i logistički lanci (opskrbni lanci) postali su znatno složeniji tako da je planiranje i upravljanje njima postalo zahtjevnije.

Sudjelovanje u logističkim mrežama danas je popraćeno velikom ulogom vremena i novca.³¹ Kroz rad je predstavljeno zašto se na tržištu sve više pojavljuju specijalizirani dobavljači logističkih usluga (3PL, 4PL), te logističkog konzultinga koji imaju ulogu potpore i određenog osiguranja od pogrešaka koje si većina ne može priuštiti.

4.3.1. Koncept 3pl i 4pl

Evolucijom logističkog outsourcinga povećava se broj usluga koje se prepuštaju dobavljaču i raste partnerstvo između klijenta i dobavljača. Stoga se razlikuju: 1PL, First party logistics, in-house logistics ili insourcing logistics – kompanija sama izvršava logističke aktivnosti, ima vlastiti transport, skladištenje, pretovarnu mehanizaciju i ljudske resurse za izvršenje logističkih aktivnosti. 2PL, Second party logistics – dobavljač realizira tradicionalne logističke funkcije, kao što su transport i skladištenje. Kompanije angažiraju dobavljača za izvršenje logističke aktivnosti u cilju smanjenja troškova ili investicija. 3PL, Third party logistics – logističke aktivnosti ili cijeli logistički proces obavlja eksterna organizacija sa kojom kompanija sklapa ugovor na duži vremenski period. 3PL dobavljač nudi širu paletu usluga, a osim realizacije logističkih aktivnosti, naglašena je razmjena informacija, rizika i koristi između 3PL dobavljača i kompanije. 4PL, Fourth party logistics – dobavljač upravlja kompletnim lancem opskrbe kompanije u dužem periodu. Nastao je udruživanjem 3PL dobavljača sa poduzećima koja se bave

³¹ Dunković, D.: op. cit., str. 1

informacijskim tehnologijama i upravljanjem, te menadžmentom poslovnih aktivnosti. 5PL, Fifth party logistics – oblik razvijen za tržište e-poslova.³²

4.3.2. PL dobavljači logističkih usluga

3PL (eng. Third-Party Logistics Provider) je vanjski davatelj logističkih usluga, tj. poduzeće specijalizirano za pružanje cjelovitih skladišnih, prekrcajno-manipulacijskih i transportnih usluga, koje preuzima organizaciju i provedbu određenog dijela opskrbnog lanca korisnika. Ova usluga često nadilazi logistiku i uključuje usluge s dodanom vrijednošću koje se odnose na proizvodnju ili nabavu robe odnosno usluge koje integriraju dijelove lanca opskrbe. Tada se dobavljač naziva trećom stranom u lancu nabave. 3PL je proces koji djeluje na određenu funkciju u upravljanju. To može biti skladištenje, transport, dobavljanje sirovina, itd.

Četiri su kategorije 3PL usluga (Hertz, Alfredsson, 2003, str. 141):³³

- standardni 3pl dobavljač,
- unapređivač usluge,
- prilagođavač korisniku,
- unapređivač za korisnike.

Prvi je najosnovniji oblik 3PL usluge. Takav dobavljač obavlja djelatnosti, pokupiti, pakirati, skladištiti, distribuirati – najosnovnije funkcije logistike. Drugi tip dobavljača nudi svojim klijentima napredniju uslugu s dodanom vrijednošću kao što su nadzor i praćenje, posebna pakiranja ili pružanje jedinstvenog sigurnosnog sustava. Čvrst temelj informacijske tehnologije, fokus na ekonomiju razmjera i opsega omogućuje ovoj vrsti dobavljača ovu vrstu poslova. Treća vrsta usluge dolazi na zahtjev kupca i bitno preuzima potpunu kontrolu nad aktivnostima logističke tvrtke. Dobavljač poboljšava uslugu

³² Zečević S., Gojković P.: Logistički trendovi, Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Logistika 2010, p. 1-10, <http://www.scribd.com/doc/45986815/Logistika2010-Zbornik-radova>, str.3, (2.06.2013)

³³ Hertz S., Alfredsson M., Strategic development of third party logistics providers, Industrial Marketing Management, Volume 32, Issue 2, February 2003., p. 139–149, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850102002286>, 2003., str.141, (2.06.2013)

dramatično ali ne razvija novu uslugu. No, vrlo je malo kupaca takve vrste usluge. Posljednja je ujedno i najviša razina koju 3PL dobavljač može postići s obzirom na njegove procese i aktivnosti. Ta se razina postiže kada se 3PL dobavljač integrira s klijentom i preuzima njegovu cjelokupnu logističku funkciju. Ovi dobavljači imaju nekoliko kupaca i za njih obavljaju detaljan i opsežan posao.

Prijevoz na zahtjev relativno je nov termin nastao od strane 3PL dobavljača kako bi opisali svoje brokerske, ad hoc, ponude usluga. Prijevoz na zahtjev postala je obavezna sposobnost današnjih uspješnih 3PL dobavljača koji klijentu nude konkretna rješenja za potrebe lanca opskrbe. Prijevoz na zahtjev je niša koja nastavlja rasti i razvijati se u 3PL industriji. Specifični načini prijevoza mogu biti predmet „na zahtjev“ modela i uključuju sljedeće:

- FTL (Full Truck Load) – cijeli kamion tereta,
- Hotshot – izravni, ekskluzivni kurirski prijevoz,
- Next Flight Out – komercijalni zrakoplovni prijevoz,
- International Expedited – međunarodni ubrzani prijevoz.

3PL također može biti i 2PL u isto vrijeme u sljedećim slučajevima:

- kada brodska linija ima špeditera,
- kada zračni prijevoznik ima općeg prodajnog agenta (GSA),
- kada špediter posjeduje kamione ili skladište,
- kada dostavljačka tvrtka posjeduje zrakoplove.

Kao primjer se može navesti FedEx koji je i 2PL (zračni prijevoznik) i 3PL (kurir). Poduzeće Schenker pruža također 3pl uslugu.

4PL je organizacija koja ima resurse, sposobnosti i tehnologiju da pruži i isporuči sveobuhvatno rješenje opskrbnog lanca. 4PL može planirati, dizajnirati i izgraditi integrirana i cjelovita rješenja. 4PL implementira najbolji mogući pristup, kako bi svojim klijentima na najkvalitetniji način pružio usluge i tehnologiju. 4PL je integrator opskrbnog lanca koji okuplja i upravlja resursima, mogućnostima i tehnologijom svoje vlastite

organizacije, kao i resursima srodnih pružatelja usluga u cilju stvaranja cjelovitih rješenja u lancu opskrbe. To je put ka stvaranju, ka ostvarivanju više od jednokratnih usluga kakve postoje u tradicionalnim rješenjima outsourcinga.

Organizacije koje pružaju 4PL usluge sposobne su kreirati i ponuditi jedinstvena rješenja koja drugi davatelji usluga (3PL) nisu u mogućnosti pružiti. I dok je angažiranje 3PL pružatelja usluga opće prihvaćena poslovna praksa, 4PL se javlja i nameće kao novo rješenje za izazove modernog lanca opskrbe.

Poduzeće koje pruža 4PL usluge može se opisati kao ono koje nudi cjelovit outsourcing logističkih funkcija uključujući mogućnost angažiranja i nadzora konkretnih izvršitelja logističkih aktivnosti u opskrbnom lancu (npr. angažiranje 3PL tvrtki). 4PL pružatelji logističkih usluga posjeduju neophodnu stručnost i tehnologiju za upravljanje resursima i procesima te svojim klijentima omogućavaju da aktivnosti logističkog upravljanja u potpunosti outsourcingiraju (Šafran, 2012, str. 8).³⁴

Iako ideja i koncept 4PL-a izvorno dolazi iz konzultantskog sektora, u ocjeni podobnosti za ulogu 4PL-a treba imati u vidu sve značajke odnosnog radnog područja, što kao kandidate za ovu ulogu prvenstveno uvodi 3PL dobavljače koji su dovoljno investirali u tehnologiju, ljudske resurse i suradnju/partnerstva s drugim dobavljačima da mogu ponuditi i 4PL usluge. Slijedom takvih razmišljanja, kako bi učvrstili svoju tržišnu poziciju, danas vodeći 3PL dobavljači zapošljavaju vrhunske stručnjake iz relevantnih područja te u sklopu svoje ponude pružaju i konzultantske usluge. S druge strane, vodeće konzultantske tvrtke zapošljavaju inženjere koji su također vrlo kompetentni za operativna rješenja. Zbog svega toga nestaju jasne crte podjele između ovih entiteta, a nadalje ne treba očekivati pojavu nekog novog, jedinstvenog tipa dobavljača koji bi se općenito pokazao najboljim za ulogu 4PL-a, već prije raznih oblika funkcionalnih mješavina konzaltinga i 3PL-a, prilagođenih raznovrsnim zahtjevima tržišta.

³⁴ Šafran M., Planiranje logističkih procesa, Nastavni materijal, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2012., str. 8, http://estudent.fpz.hr/Predmeti/P/Planiranje_logistickih_procesa/Novosti/Nastavni_materijali_2.pdf, (21.06. 2013)

5. PODUZEĆA ZA PRUŽANJE LOGISTIČKIH USLUGA

U robnim tokovima između proizvođača, odnosno između proizvođača i konačnih potrošača, potrebno je osim kupovine i prodaje između poslovnih partnera, obaviti i niz drugih radnji: pripremu kupoprodaje, uskladištenje i čuvanje robe, otpremu, preuzimanje robe i drugo. Poduzeća za pružanje usluga u razmjeni i distribuciji nastala su kao rezultat društvene podjele rada, kada su se poslovi razgranali i kada je zbog racionalnosti njihova odvijanja bilo potrebno da se traže od posebnih institucija. To su npr. usluge isporuke različite robe iz zemlje i inozemstva u sve većim količinama, koje zahtijevaju različiti tretman prilikom otpreme, prijevoza, preuzimanja itd..³⁵

5.1. Osnovna podjela i značajke logističkih poduzeća

Kako bi se posao što uspješnije obavljao počele su se razbijati i posebne institucije za pružanje usluga prodavačima, kupcima, potrošačima i proizvođačima. To su institucije koje olakšavaju zaključivanje poslova, ubrzavaju i racionaliziraju robne tokove i omogućavaju i proizvođačima i trgovcima da se posvete svojim osnovnim djelatnostima. Poduzeća koja obavljaju te poslove ne pojavljuju se kao vlasnici robe već taj posao izvršavaju po nalogu drugih.

Poduzeća za pružanje logističkih usluga u razmjeni i distribuciji dijelimo na:³⁶

- tržišne pomagače,
- tržnice i trgovinske centre,
- tržišne priredbe.

Poduzeća za logističke usluge ubrajamo u prvu skupinu tj. u tržišne pomagače. Tržišne pomagače možemo podijeliti na trgovačke zastupnike, komisionare, trgovačke mešetare, aukcionare, špeditere, prijevoznike, davatelje tržišnih obavještenja, skladišna poduzeća, institute za istraživanje tržišta itd.

³⁵ Segetlija, Z., op. cit., str. 381

³⁶ Ibidem

Tržišni su pomagači sekundarni elementi u sustavu distribucije, dok su primarni elementi: proizvodna ili druga profitna poduzeća koja se pojavljuju kao dobavljači prodajnih usluga, trgovinska poduzeća koja potom nastupaju kao tržišni posrednici, te konačni primatelji u prodajnom kanalu koji povlače prodajnu uslugu.

Pružanje logističkih usluga primarna je djelatnost logističkih poduzeća, a potražnja za tim istim uslugama nije primarna nego je izvedena u svezi s potražnjom prodajne usluge u prodajnom kanalu. Prilikom procesa pružanja logističkih usluga bitno je udovoljiti i za to predviđenim uvjetima.

Kod prodaje svojih usluga logistička poduzeća trebaju uvijek raditi s dva tržišna partnera, tj. s pošiljateljem i primateljem proizvoda koji teku kroz prodajni kanal. Proizvođači i posrednici koji su uključeni u njihovu prodaju bave se samo jednim tržišnim partnerom, tj. kupcem proizvoda.

Za logistička poduzeća je tipično da pružaju samo dio usluge koje traži pošiljatelj, te se iz tog razloga njihova ponuda usluga mora usklađivati s drugim ponuđačima usluga. Proces proizvodnje logističkih usluga karakterizira kombinacija unutarnjih čimbenika proizvodnje (nabavljeni na tržištu nabave, odnosno koji postoje u pravu korištenja, npr. prometni putevi) i vanjskih čimbenika kao što su materijalna dobra na kojima se izvršavaju logistički procesi.

Navedeni uvjeti daju odgovore na pitanje zašto je potreban način promatranja prodajnog kanala kao cjeline, tj. zašto je potrebna sustavna postavka. Optimalno se trebaju riješavati problemi vezani uz premošćivanje vremena i prostora za cijeli kanal distribucije. Vrlo važno je i trebalo bi mu posvetiti pažnju je i značenje kooperacije za logistička poduzeća jer tok materijalnih dobra može teći sasvim drugim putevima (preko drugih institucija) nego tok vlasništva.

Jezgru logističke koncepcije predstavlja oblikovanje dodirnih točaka između logističkih podsustava jer se logistički problemi rješavaju na temelju sustavne postavke. Dodirne točke unutar poduzeća su dodirne točke prvog reda na koje se ukazalo kod obrade narudžni

i drugog reda na koje se ukazalo kod izlaganja o odnosima logistike s drugim funkcijama u poduzeću i u obradi logistike u višedimenzionalnoj organizacijskoj strukturi poduzeća..³⁷

5.2. Gospodarski subjekti

Kao naručitelji usluga u prometnom gospodarstvu sudjeluju različita industrijska, trgovinska i druga poduzeća koja se pojavljuju kao pošiljatelji, odnosno primatelji određene robe, a u ulozi ponuditelja usluga javljaju se različiti gospodarski subjekti.³⁸

- Špediteri
- Transportna poduzeća

5.2.1. Špediteri

U ulozi ponuditelja usluga javljaju se špediteri (otpremnici) i posrednici. Špediter je gospodarstvenik, pravna ili fizička osoba koja se bavi isključivo organizacijom otpreme robe svojih komitenata pomoću vozara i drugim poslovima koju su s tim u svezi. Poslovno područje špeditera proteže se na ukupne logističke usluge kao i na sve usluge u svezi s tim uslugama.. Špeditera možemo definirati i kao trgovca koji nabavlja logističke usluge i daljnje sporedne usluge koje nabavlja na nacionalnom ili međunarodnom tržištu ili ih sam pruža i dalje ih prodaje pošiljatelju. Špediter pribavljene usluge može po potrebi nadopuniti i kao kompletnu uslugu proslijediti primatelju naloga, te se može reći kako špediterska poduzeća mogu nuditi kompletne pakete usluga.³⁹

Kako bi realizirao svoju ponudu špediteru se nude dvije mogućnosti. Prva mogućnost je da se ograniči na „pravu“ špeditersku aktivnost, a druga je mogućnost da pored toga sam izvršava špediterske aktivnosti.

³⁷ Ibidem, str. 382, 383

³⁸ Ibidem, str. 390, 391

³⁹ Ibidem, str. 392

Špediteri mogu biti specijalizirani za određena prijevozna sredstva, određene grupe dobara, određene transportne relacije ili pak za tuzemne, granične i međunarodne transporte te za pojedina funkcijska područja kao što su npr. špediteri za pošiljke, špediteri za prijam, špediteri za mjesta, špediteri za otpremu, špediteri za pretovar itd.

Razlikujemo špeditere koji ugovore o otpremi dobara zaključuju u vlastito ime, mešetari i agenti koju su aktivni kao posrednici za otpremu teret, a posreduju između pošiljatelja i transportnih poduzeća.

5.2.2. Transportna poduzeća

Transportna poduzeća možemo razvrstati na ona koja se bave cestovnim transportom robe, željezničkim transportom robom, transportom robe morem i zračnim transportom.

Najzastupljenija od navedenih poduzeća koja se bave transportom robe jesu poduzeća cestovnog transporta robe. Polovina cestovnog prometa vodi se kao tvornički promet, i to u prvome redu kao lokalni promet. Mala poduzeća čine 80% prometa kao zanimanje, a 20% obavljaju srednja poduzeća i mali broj velikih poduzeća koja mogu ponuditi oko 80% kapaciteta teretnog prostora. Mala transportna poduzeća često ulaze u ugovornu vezu s određenim nalogodavcima i tako si osiguravaju udio u razvoju transporta, ali zapadaju u veliku ovisnost o nalogodavcima. U cestovnom prometu dobara često se isprepliću transportna i druga poduzeća.⁴⁰

Kako bi ostvarenje transportne usluge bilo što kvalitetnije uz niže troškove, transportna poduzeća trebaju za ostvarenje toga cilja ispuniti sljedeće uvjete:

- maksimizirati vrijeme korištenja vozila,
- maksimizirati iskorištenost kapaciteta,
- minimizirati kilometražu,
- minimizirati broj vozila koja se koriste.

⁴⁰ Ibidem, str. 394

Osim postavljenih uvjeta neizostavna je i važna organizacija cestovnog transporta u funkciji njegove učinkovitosti: iskorištenost kapaciteta vozila, vrijeme vožnje, količina prevezenog tereta itd.

TRANSPORT ROBE TRAČNICAMA

Izvršava se u većini slučajeva od strane jednog državnog poduzeća dok neka nedržavna poduzeća imaju organiziran lokalni željeznički promet unutar tvornica.

TRANSPORT ROBE BRODOM

Brodskim prijevozom u unutrašnjem brodarstvu bave se: brodske kompanije – veliki sustavi s centralno upravljansom flotom – poslove dobivaju preko više ureda u zemlji – obavljaju poslove vozara, špeditera, skladištenja i pretovara, mali privatni pojedinačni brodari - vozači vlastitih brodova bez ureda – ugovorno se vežu uz veće brodske kompanije – međusobno se spajaju u zadruge i poduzeća za tvorničku brodsku vožnju
Razlikujemo obalnu plovidbu (mala transportna poduzeća) i prekomorsku plovidbu (brodarske kompanije).

U Hrvatskoj usluge pomorskog transporta obavlja devet brodara sa 165 trgovačkih brodova (1996.). Posebna važnost u brodskom transportu leži na lukama koje su poveznica s drugim transportnim sustavima.

ZRAČNI TRANSPORT ROBE

Sve prisutniji u zadnje vrijeme – izvršava se na sljedeće načine:

- kao dodatni tovar putničkih zrakoplova,
- zrakoplovima konstruiranim za putničko-teretni transport,
- čistim teretnim zrakoplovima.

Poduzeća koja prevoze teret možemo podijeliti na:

- zrakoplovna društva – za prijevoz tereta prema potrebi,
- linijska društva za zračni promet – uz sudjelovanje države – društva kćeri koja se bave isključivo teretnim transportom,
- posebna društva koja uopće ne vrše prijevoz putnika.

5.3. Skladišna i pretovarna poduzeća

SKLADIŠTARSTVO

Skladištarstvom se bave samostalna skladišna poduzeća ili špediterska poduzeća. Skladišna poduzeća često su u državnom suvlasništvu i mogu biti specijalizirana za pojedinu vrstu dobara.⁴¹

PRETOVAR

Poduzeća za pretovar svoje usluge nude drugim logističkim poduzećima ili otpremničkoj privredi. Mogu biti: privatna ili javna poduzeća – kontejnerski terminali u lukama ili na željeznici, terminali za zračni promet, poduzeća za pretovar rudače, poštanskih paketa i sl. Pretovar je važna funkcija čvorova logističkog sustava, te se u novije vrijeme razmišlja o izgradnji pretovarnih poduzeća u distribucijske centre odnosno centre za raspačavanje robe. Centri za raspačavanje dobara – mjesta na kojima bi špediteri spajali male pošiljke u velike za skupni prijevoz do drugih centara gdje bi se opet vraćale u prvobitni oblik.⁴²

POSLOVI PAKIRANJA

Poduzeća specijalizirana za poslove pakiranja dijele se na:⁴³

- poduzeća koja iznajmljuju osobe, strojeve i prostor bez sredstava za pakiranje
- poduzeća koja daju i sredstva za pakiranje.

5.4. Pružatelji integralnih logističkih usluga

Integrirana logistika je proces predviđanja potreba i želja kupaca, prikupljanje kapitala, materijala, ljudi, tehnologija i informacija potrebnih za ispunjenje tih potreba i želja uz optimiranje proizvodne mreže roba ili usluga s ciljem ispunjavanja korisnikovih zahtjeva te korištenje mreže roba i usluga s ciljem ispunjenja kupčevih zahtjeva unutar određenog vremenskog roka.

⁴¹ Ibidem, str. 399

⁴² Ibidem

⁴³ Ibidem, str. 400

Pružatelji integralnih logističkih usluga vrlo često su špediteri koji svoje poslovanje sve više usmjeravaju prema tome da postanu logistički operatori. Špediteri sve češće postaju pružatelji integralnih logističkih usluga, a svoje poslovanje nastoje prilagoditi potrebama kupaca.

6. PODUZEĆE CARGO PARTNER d.o.o.

Cargo Partner je međunarodna logistička kompanija, špediter koji da bi se prilagodio potrebama tržišta svoje poslovanje sve više usmjerava ka pružanju logističkih usluga tj. cjelokupne logističke usluge „od vrata do vrata“. U nastavku su opisani razvoj i poslovanje Cargo-partnera d.o.o., te opis djelatnosti.

6.1. Razvoj i poslovanje

Cargo partner je međunarodna logistička kompanija sa sjedištem u Beču, a koja djeluje diljem svijeta. Osnovana je 1983. godine sa težištem na Europskom kontinentu, a u posljednjih 30 godina svoje poslovanje je proširila i otvorila više od 100 ureda u 30 zemalja. Od 1991. godine posluje i u prekomorskim zemljama.

Cargo-partner je kompanija srednje veličine sa stalnim rastom, a posljednjih 15 godina s prosječnim rastom od 18%. Specijalizirana je za djelatnosti vezanih za transport i integriranu logistiku, sa posebnim naglaskom na prekomorskom transportu. Razlozi rasta poslovanja ponajprije su razvoj i rast potražnje za kvalitetnom prijevoznom i logističkom uslugom, a veliku zaslugu u tome imaju i sami zaposlenici i njihova sposobnost i kompetentnost.

Veliki naglasak Cargo-partner pridaje i na razvoju novih tehnologija i primjeni e-poslovanja. Cargo-partner je prilagodljiv logistički partner koji vrlo brzo djeluje i ispunjava upite kupaca bilo da se radi o prijevozu avionom, brodom, vlakom ili kamionom. Stabilnost i znanje kako riješiti problem je njegova glavna odlika.⁴⁴

Tri su korporativne vrijedosti kojih se cargo-partner drži, a to su:

- zahtjev za osobnim angažmanom,
- natjecateljsko razmišljanje
- svakodnevni prijateljski odnos sa klijentima kao temelj poslovanja.

⁴⁴ <https://www.cargo-partner.com/en/int.html>, (25.06.2013.)

Tablica 1. Statistički podaci poslovanja Cargo Partnera za 2012. godinu

CARGO-PARTNER d.o.o.	
Zračni prijevoz	107,000 tona
Pomorski prijevoz	1,3 miliona tona
Cestovni- kamionski prijevoz/logistika	790,000 tona
Ukupan broj pošiljaka	747,000
Ukupan broj paletnih mjesta	oko 250,000
Promet 2012. godine	EUR 560 miliona eura
DnB rating	1

Izvor: <https://www.cargo-partner.com/sr/international/o-nama/kljucni-podaci.html>, (25.06.2013.)

Cargo-partner član je nekoliko organizacija:⁴⁵

- IATA - International Air Transport Association - Međunarodno udruženje za zračni transport.
- FIATA - Fédération Int. des Associations des Transitaires et Assimiles - Međunarodna federacija udruženja špeditera
- ILN - (International Logistic Network) - Međunarodna logistička mreža
- WFA - (World Freight Alliansce) – Svetska alijansa tereta
- Official Austrian Honoring - Službena akreditirana austrijska institucija

6.2. Poslovna mreža

Tvrtka Cargo-partner posluje kao vodeći nezavisni igrač s vlastitom mrežom ureda u Srednjoj i Istočnoj Europi, a postoji mogućnost da se u sljedećih dvadeset godina poslovanje CEE proširi i na Zapad.

⁴⁵ <https://www.cargo-partner.com/sr/international/o-nama/clanstvo.html>, (25.06.2013.)

Slika 2. Poslovna mreža Cargo Partnera u Europi



Izvor: Preuzeto iz: Službena brošura poduzeća Cargo partner d.o.o., str 4

Poslovna mreža Cargo-partnera obuhvaća preko sto lokacija u sedamnaest europskih zemalja (Austrija, Belgija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Češka Republika, Njemačka, Mađarska, Italija, Moldavija, Nizozemska, Poljska, Rumunjska, Srbija, Slovačka i Slovenija) i u Indiji, Tajlandu, Koreiji, Maleziji, Singapuru, Šri Lanci, Ujedinjenim Arapskim Emiratima, Bahreinu i SAD-u. Cargo-partner mreža u Aziji, na Bliskom Istoku, u Sjedinjenim Američkim Državama i u Europi neprekidno se širi. U zemljama u kojima nema svoje poslovnice surađuje sa odabranim partnerima.

Cargo-partner svoje poslovnice i urede ima i u Hrvatskoj u gradovima Zagrebu gdje se nalazi glavni ured i ured na zrakoplovnoj luci te ured u Rijeci gdje se poslovanje najvećim dijelom bazira na kontejnerskom prometu. Hrvatska svojim položajem dijeli Centralnu Europu i Mediteran cestovnim putem, te ima odličnu poveznicu između pomorskih luka Rijeka/ Split/Ploče, te zračne luke u Zagrebu i Europskih zemalja preko autoceste i željeznice. Na temelju čvrsto postavljenih logističkih i ekonomskih osnova luka Rijeka i veliki broj inozemnih tvrtki koje posluju preko nje imaju iz godine u godinu sve veći porast.

Prvi ured u Hrvatskoj osnovan je u Zagrebu 1996. godine, a ured u Rijeci je otvoren 2007. godine. Korak po korak uvoznici i izvoznici stekli su naviku i povjerenje u poduzeće kao partnera kojem će povjeriti svoju pošiljku. Danas je Cargo Partner jedan od najvećih špeditera u Hrvatskoj.⁴⁶

Strategija ostvarivanja poslovne vizije temelji se na sljedećim razvojnim elementima;

- Intenzivni i integrirani razvoj – koncern se razvija povećanjem dodatne zarade po zaposlenom tj. modernizacijom sadašnjih logističkih mogućnosti i stvaranjem novih logističkih kapaciteta proširenje djelatnosti na Zapadnu Europu.
- Cjelokupna ponuda logističkih usluga – prilagođava se tržišnim potrebama transformacijom ponude sadašnjih usluga. Prelazeći od klasičnog špeditera na ponuđača globalnih integriranih logističkih rješenja, koncern je usmjeren na nadogradnju i integraciju logističkih usluga.
- Razvoj kadrova – snaga koncerna se temelji na usavršavanju i edukaciji kadrova te na slobodnom protoku zaposlenih, informacija i iskustava između jedinica koncerna.
- Suvremene informacijske tehnologije – razvoj informacijskih tehnologija za podršku logistike je jedna od glavnih elemenata u razvoju koncerna sa svrhom osiguranja pouzdanosti, brzine, sigurnosti i ekonomičnosti logističkih usluga.
- TQM Potpuno upravljanje kvalitetom – posluje u skladu sa već dobivenim standardima kvalitete, a svoje poslovne procese i organizaciju prilagođava tržišnim potrebama.

6.3. Sutav kvalitete

Ukupnost kvalitete poslovanja temeljno je pravilo koncerna Cargo-partner d.o.o. kao i mreže njegovih organizacijskih jedinica. Cargo-partner posjeduje certifikat kvalitete ISO 9001:2008⁴⁷, ISO 14001:2004 HQ. Sustav kvalitete odnosi se na sljedeće:

⁴⁶ <https://www.cargo-partner.com/sr/international.html>, (25.06.2013.)

⁴⁷ Norma **ISO 9001:2008** međunarodno je priznata norma uvedena od Međunarodne organizacija za standardizaciju (ISO) za sustave upravljanja kvalitetom. Uspostava, primjena, certificiranje i stalno poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom prema zahtjevima normi iz obitelji **ISO 9001** danas se koristi u

- zapisi moraju bit nadzirani, trži se povećana pažnja prema dokumentaciji
- osoba koja je odgovorna za sustav upravljanja kvalitetom te organizacije, mora biti član uprave organizacije
- dodatno se ukazuje na važnost kontinuirane izobrazbe osoblja koje obavlja poslove koji utječu na kvalitetu
- dodaje se informatički sustav u podršku u okviru infrastrukturne organizacije
- definira se radni okoliš
- Zahtjeva se mjerenje proizvodnih parametara gdje je god moguće
- organizacija se nakon isporuke proizvoda mora i dalje brinuti za sve što se može dogoditi s tim proizvodom u toku njegovog vijeka trajanja uključujući njegovo konačno uklanjanje

6.4. Logistička djelatnost koncerna

Djelatnosti kojima se bavi tvrtka Cargo-partner obuhvaćaju sve komponente prijevoza i logistike od zračnog prometa, pomorskog prometa do kopnenog prometa tj. cestovnog i željezničkog prometa. Pod cjelovitom logističkom uslugom podrazumijevaju se usluge organiziranja prijevoza, smještaja tereta tj. skladištenja, logističke usluge u skladištu, carinsko posredovanje, te priprema robe za daljnu otpremu i distribuciju do krajnjeg primatelja u zemlji ili van zemlje. Cargo-partner u svojoj ponudi pruža i usluge informacijske tehnologije kao što su praćenje i pronalaženje pošiljki, izvještavanje o trenutnim pošiljkama, internet prodavaonicu robe koja se uskladišti, te ima razvijen sustav EDI tj. elektronsku razmjenu podataka.⁴⁸

6.4.1. Zračni promet

Zračni promet (Air Cargo) jedna je od osnovnih grana prometa kojom se bavi CP, a njegove osnovne značajke su:

cijelom svijetu i primjenjuje na sve vrste proizvodnih, uslužnih i upravnih organizacija bez obzira na njihovu veličinu i vrstu djelatnosti.

⁴⁸ <https://www.cargo-partner.com>, (25.06.2013.)

- Prijevoz unutar 24 sata
- Odabir najjeftinije rute
- Organizacija čarter prijevoza
- Prijevoz pošiljki prekomjernih dimenzija
- Dostavljačka služba & "On Board Courier"
- Online narudžba i praćenje pošiljke 24/7

Zračni transport ovisi o brzini, troškovima i pouzdanosti efikasnog logističkog partnera. Rok i udaljenost su svakako najvažnije koordinate za jakog partnera, bez obzira da li se šalju uzorci potencijalnim kupcima, umjetnine ili komponente za proizvodne pogone. Cargo Partner obavlja sve carinske formalnosti sam.

Usluga „CP Air Speed“

Usluga se odnosi na slanje robe najbržim mogućim načinom, tj. prvim letom. Traži se najbrža veza, osiguran prostor i 24-satni rok za pošiljku da stigne od aerodroma ishodišta do aerodroma odredišta. Air Waybill⁴⁹ tj. zračni tovarni list se dobija putem e-pošte prije polaska, a dokaz o isporuci je dostupan odmah po isporuci. CP Air Speed je prilagođen svim pošiljkama koje bi trebale stići direktno na destinaciju.

Usluga „CP AirConomy“

Roba se putem usluge CP AirConomy otprema izabranim zračnim prijevoznikom preko najpovoljnijeg Air Cargo centra. Transportno vrijeme između aerodroma je od 48 do 96 sati. „AWB” tovarni list se može dobiti e-poštom pre otpremanja robe, a dokaz o isporuci je odmah dostupan. Zahvaljujući kupovini na veliko u zračnim teretnim centrima kupcima se nudi mogućnost da ostvare dodatne pogodnosti u cijeni.

Usluga „CPX“- Dostavljačka služba, isporuka malih pošiljaka

CPX nudi dobro razvijenu i povoljnu uslugu isporuke malih paketa i rješenja za dostavljačke usluge širom svijeta. Brza vremenska isporuka, dostupnost informacija i odgovarajuća usluga po pristupačnim cjenama čine sastavni dio CPX-a, a postoji i mogućnost biranja točno određenog vremena isporuke.

⁴⁹ Za svu robu koja se predaje na prijevoz od strane pošiljaoca ili njegovog špeditera prevoznik vrši provjeru ispravnosti pratećih dokumenata i stanja pošiljke, broj koleta i ukupnu težinu pošiljke. Za ispravno predanu tj. zaprimljenu pošiljku izdaje se "Zračni tovarni list".

Usluga „CP Air Charter“

CP Air Charter nudi mogućnost isporuke pošiljaka koje se ne mogu prevoziti na komercijalnim letovima zbog veličine, dimenzija ili hitnosti. Idealan je i za nepristupačna odredišta do kojih se može stići samo malim putničkim avionima. Za ovu uslugu koriste se odnosi Cargo Partnera i charter zračnih kompanija i brokera zahvaljući kojima se uspješno obavilo i preko 500 charter isporuka.

Usluga „CP OBC“ –Dostavljač u avionu

Putem ove usluge prevozi se izuzetno hitna roba prvim mogućim letom kao ručna ili čekirani prtljaga. Pošiljka pod stalnim nadzorom profesionalne CP OBC službe. Na ovaj način se štedi vrijeme prije otpremanja i naročito nakon dopremanja pošiljke u usporedbi sa redovnom pošiljkom.⁵⁰

6.4.2. Pomorski promet


Pomorski promet (Sea Cargo) nije manje značajan od zračnog prometa, te obuhvaća brojne usluge koje se danas sve više koriste, a obuhvaća u najvećem dijelu svoga poslovanja promet kontejnerima. Osnovne značajke pomorskog prometa su:

- Direktni zbirni prijevozi (LCL)
- Redovni prijevozi punih kontejnera (FCL)
- Transportna rješenja za pošiljke prekomjernih dimenzija
- Prijevoz pošiljaka u kontejnerima sa temperaturnim režimom
- Online narudžba i praćenje pošiljke 24/7

Cargo-partner nudi različite kontejnerske usluge, obavljanje svih carinskih formalnosti kao i pomoć širom svijeta.

⁵⁰ <https://www.cargo-partner.com/sr/international/resenja/cp-products/cp-air-cargo.html>, (26.06.2013.)

Slika 3. Primjer brodske teretnice

SHIPPER NEW TIDE IMP & EXP CO., LIMITED ROOM GH, 7/F, GOLDEN CENTURY BUILDING, 6033 SHENNAN ROAD, FUTIAN DISTRICT, SHENZHEN, CHINA.		Bill of Lading Number CTLT09205029171	
CONSIGNEE STEVIJA D.O.O. PLANINSKA 13, 10000 ZAGREB HRVATSKA (CROATIA)		Bill of Lading (Copy) for multimodal transport or part to port shipment Issued subject to UNCTAD/ICC Rules for Multimodal Transport Documents (ICC Publication no. 481)	
Party address SAME AS CONSIGNEE		SPOT ID 73070278 	
Certificate by NINGBO	Place of receipt NINGBO	ConsolTainer Line Transport GmbH Airportstraße 2401 Fischamend, Austria Phone: +43/2232/798-0 Fax: +43/2232/798-378 FN 224127z, LG Korneuburg	
Ocean vessel EVER UNICORN V.0285W	Port of loading NINGBO		
Port of discharge RIJEKA	Place of delivery ZAGREB, CROATIA		
Marks and numbers 1 X 20'GP CONTAINER S.T.C.:SHIPPER'S LOAD AND COUNT & SEAL. CNTR#TGHU3636293/20'GP/SEAL: EMCDZS9451/390 CTNS/6973.80KGS/20.125CBM N/M ONE (1) X 20'GP CONTAINER ONLY	Number and kind of packages CY /DOOR 390 CTNS *****	Description of goods ANGLE GRINDER HAMMER DRILL CORDLESS DRILL <i>basice</i> <i>basice</i>	Gross weight 6,973.80
		Measurements 20.125	

Izvor: Interni podaci iz Cargo-partner Rijeka d.o.o.

„CP Sea FCL- Full Container Load" / Usluga punog kontejnerskog transporta

Nudi uslugu transporta punih kontejnera širom svijeta po principu „od vrata do vrata", bez obzira da li je potreban transport standardnim kontejnerima ili kontejnerima koji zahtjevaju upotrebu posebne opreme. Rade nezavisno i fleksibilno zahvaljujući izboru broдача.

„CP Sea LCL-Less Than Container Load“/ Pomorski transport zbirnih pošiljaka

CP pomorski transport zbirnih pošiljaka nudi savršeno rješenje za združenu robu uz sve prednosti punog kontejnerskog prijevoza, čak i ako je pošiljka samo nekoliko kutija ili paleta. Cargo Partner se trudi rizik od pretovara pošiljaka svesti na minimum i da transport najčešće bude direktan.

„CP Project Cargo & Ro/Ro“ - transport teških i vangabaritnih pošiljaka & vozila

Ukoliko roba ne staje u standardni kontejner jer je predugačka, preširoka, previsoka ili je preteška, onda se koristi upravo ova usluga. Cargo Partner ima dugogodišnje iskustvo u organizaciji transporta vangabaritnih pošiljaka i vodi računa o pakiranju, dokumentaciji i pribavljanju posebnih ovlaštenja za kamionski transport itd.

„CP Reefer“ - frigo transport

CP usluga frigo transporta podrazumijeva da se transportira roba sklona kvarenju, kao i roba osjetljiva na promjene temperature u specijalnim kontejnerima sa kontroliranom temperaturom, u rasponu od -30°C do +30°C. Garantira stalan i neprekidan, od vrata do vrata, lanac frigo transporta. Pored toga, održava se stalna komunikacija sa svim uključenim stranama o trenutnoj lokaciji i stanju robe.⁵¹

U sljedećem odlomku opisan je primjer posla prema paritetu DAP gdje sve troškove snosi pošiljatelj, a primatelj kupuje robu sa svim troškovima. Cargo Partner d.o.o. Rijeka daje upit špediteru New Tide u Kini za organizaciju prijevoza na lokaciji Schnzen (Kina) – Zagreb (Hrvatska). U roku od 24 sata daje se ponuda koja se prihvaća unutar dva do tri dana. Cargo Partner Logistics Ningbo dostavlja prazan kontejner iz luke Ningbo u Schenzen radi punjenja. Pošiljatelj New Tide izvršava punjenje kontejner te ga plombira. Nakon dva dana kontejner se ponovno vraća u luku ukrcaja Ningbo. Kontejner se nakon što je stigao u luku ukrcaja carini i prolazi kroz carinske kontrole i pregled. Nakon tri do čet dana se ukrcava na brod koji putuje u luku Rijeka. Paralelno ovim aktivnostima, izvršava se izdavanje brodske teretnice. Izdaju se dvije brodske teretnice (master od brodarka i house od špeditera). Nakon što su podmireni svi troškovi roba odnosno kontejner ukrcan na brod putuje do Rijeke 28-30 dana. Nakon dolaska u riječku luku robu na prijevoz preuzima Cargo Partner d.o.o. Rijeka te se obavlja iskrcaj s broda koji traje jedan

⁵¹ <https://www.cargo-partner.com/sr/international/resenja/cp-products/cp-sea-cargo.html>, (26.06.2013.)

dan. Brodski agent prijavljuje robu carini i predaje primatelju, a to je u ovom slučaju Cargo Partner d.o.o. Rijeka Master Bill of lading (teretnicu). Aktivnost koja slijedi nakon toga je roku od 24 isprazniti kontejner, organiziranje prijevoza i izrada T1 dokumenta. Nakon što je roba ukrcana na prijevoznikovo vozilo izvršava se carinjene na vozilu što traje 3-4 sata i zatim roba odlazi primatelju u Zagreb. Kontejner se upućuje carinskoj ispostavi na Jankomiru u Zagrebu, te se nakon toga odvozi klijentu gdje se istovaruje. Prazan kontejner potrebno je vratiti na Brajdicu u Rijeku kako je napisano u delivery order tj. u dokumentu bez zapreke koju je izdao brodar.

Slika 4. Transportni dokument – međunarodni tovarni list CMR

Poz: RI-302-2-STEVIJA																				
1 Pošiljatelj (ime, adresa, zemlja) Expéditeur (nom, adresse, pays) Cargo Partner d.o.o., Rijeka za NEW TIDE IMP & EXP CO., LIMITED NO. 6033 SHENNAN ROAD FUTIAN DISTRICT SHENZHEN, Kina			MEDUNARODNI TOVARNI LIST LETTRE DE VOITURE INTERNATIONALE  I																	
2 Primatelj (ime, adresa, zemlja) Destinataire (nom, adresse, pays) STEVIJA d.o.o. PLANINSKA 13, Zagreb Hrvatska			16 Prijevoznik (ime, adresa, zemlja) Transporteur (nom, adresse, pays) SLIVAR, OBRT ZA PRIJEVOZ, MIHOVLJAN 229, Mihovljan, Hrvatska, , KR275EF/KR989FC - HR, DRAŽEN CVETKO, OI:103227939																	
3 Mjesto isporuke (mjesto, zemlja, datum) Lieu prévu pour la livraison de la marchandise (lieu, pays, date) PLANINSKA 13, Zagreb, Hrvatska			17 Ostali prijevoznici (ime, adresa, zemlja) Transporteurs successifs (nom, adresse, pays) DRAŽEN CVETKO DONJA ŠEMNICA 81 DONJA ŠEMNICA																	
4 Mjesto i datum preuzimanja pošiljke na prijevoz (mjesto, zemlja) Lieu et date de la prise en charge de la marchandise (lieu, pays) Cargo Partner d.o.o., Rijeka, Hrvatska, 19.2.2013			18 Primjedbe i ograničenja prijevoznika Reserves et observations du transporteur Kontejneri se moraju vratiti bez ikakvih ostataka tereta, ambalaže, papirića, čavala, drvca; Bez ostataka masnoće, ulja zemlje i sl. Tvari na podu ili stjenkama kontejnera. Isto tako KT se mora vratiti bez ikakvih mirisa.																	
5 Popratne liste Documents annexes 380-INV1211271; 730-V0447098			6 Oznaka i broj Margues et numeros 1-390 ALAT Brojevi kont.: TGHU3636293			7 Broj koleta Nombre des colis 			8 Vrsta ambalaže Nature de l'emballage 			9 Vrsta robe Designation des marchandises 			10 Statistički broj No. statistique 390 KOL		11 Bruto težina, kg Poids brut, kg 6973,80		12 Zapremina m ³ Volume m ³ 	

Izvor: Interni podaci: Cargo-partner d.o.o. Rijeka

6.4.3. Kopneni promet

Pošiljke koje trebaju biti poslane van ili unutar zemlje moguće je otpremiti putem neke od grana kopnenog prometa.

Kopneni promet obuhvaća:

- cestovni promet,
- željeznički promet,
- intrmodalni promet,
- carinske usluge.

Cestovni promet obuhvaća kamionski promet. Cargo Partner posjeduje vlastite kamione, a može zadužiti i druge prijevoznike da obave posao prijevoza što je postala i praksa.

Kamioni su neophodan faktor u logističkom lancu, posebno u nerazvijenim područjima gdje se značaj kamionskog transporta ogleda u povezivanju glavnih ekonomskih centara sa udaljenim područjima. Kamioni se pretežno koriste za lokalni transport na kratkim relacijama, gde je nezamislivo koristiti neki drugi oblik transporta. CP ROAD-Xpress pruža brojne mogućnosti za logističke potrebe kao i realizaciju pripadajućih carinskih formalnosti.

Značajke kamionskog prometa su:

- Integrirani sustav unutar Europe za zbirne pošiljke
- Rješenja za direktni prijevoz pošiljaka zbirnim i punim kamionima
- Brzina dostave
- Praćenje pošiljke

CP ROAD-Xpress FTL (Full truck load)"/ Transport na bazi zakupa cijelog tovarnog prostora.

Ova usluga transporta bazira se na zakupu cijelog tovarnog prostora vozila (tzv. pun kamionski utovar). Osiguran je potpuni nadzor, daju se jasne informacije tijekom cijelog

transportnog procesa i obavlja se utovar na vrijeme. CP ROAD-Xpress FTL je posebice pogodan za kamionski prijevoz hitnih pošiljki na području Europe.

„CP ROAD-Xpress Part Load“ / Kamionski transport na bazi zakupa dijela tovarnog prostora

Usluga kamionskog transporta na području Europe, koja se obavlja po principu dotovara, pogodna za pošiljke koje zauzimaju manje od cijelog tovarnog prostora vozila, a plaća se samo prostor koji pošiljka zauzima. CP ima ustanovljene redovne polaske kamiona kao i jedinstvenu mrežu suvremeno opremljenih sabirno-distributivnih skladišta, carinskog i ne carinskog tipa, po cijeloj Europi

„CP ROAD-Xpress Groupage“ / Zbirni kamionski transport manjih pošiljki:

CP ROAD-Xpress Groupage je rješenje za transport manjih pošiljki, baziran je na sistemu sakupljanju robe širom Europe, koje se prevoze do sabirnih skladišta, gdje se vrši konsolidacija i redovna otprema prema zemljama primatelja. Zahvaljujući dnevnim polascima, kratkom vremenu isporuke uključujući i isporuke noću, osigurava se brza i ekonomična distribucija. Uz to, mogu se iskoristiti i ostale logističke usluge, uključujući:

- konsignaciju,
- paletiranje tereta,
- označavanje tereta,
- obavljanje svih carinskih formalnosti.

„CP ROAD-Xpress Intra CEE“ / Kamionski transport na području Srednje i Istočne Europe:

CP ROAD-Xpress Intra CEE usluga je pouzdano i brzo rješenje za transport u okviru Srednje i Istočne Europe, koja se može koristiti za male količine tereta za pune kamionske utovare. Unutar usluge nude se redovne i direktne zbirne kamionske linije između sabirnih skladišnih centara u Srednjoj i Istočnoj Europi, gdje se nalaze poslovnice Cargo-partnera više od 20 godina.⁵²

⁵² <https://www.cargo-partner.com/sr/international/resenja/cp-products/cp-road-xpress.html>, (3.07.2013.)

Intermodalni transport je grana prometa kojoj se sve više predaje pozornosti upravo zbog ekološkog značaja, ali i brzine i ekonomičnosti poslovanja.

Slika 5. Transport željeznicom



Izvor: <https://www.cargo-partner.com/sr/international/resenja/cp-products/cp-intermodal.html>, (3.07.2013.)

Intermodalni transport je ekološka vrsta transporta u kojem se kombiniraju željeznički transport sa drugim oblicima transporta. Teret se prevozi sa najmanje dva različita oblika prijevoza. Cijeli transportni lanac je kontroliran i tamo gdje se za postoji mogućnost, roba se prevozi željeznicom, čime se smanjuje emisija CO₂.

6.4.4. Logistika

Logistika (CP Logistics) odnosno upravljanje svim procesima unutar poslovanja je neizostavna komponenta svakog logističkog sustava koja brine o teretu i njegovom pravilnom smještaju i manipulaciji njime. Kao međunarodna logistička kompanija CP raspolaže skladištima širom svijeta. Logistika obuhvaća:

- sve vrste skladištenja,
- upravljanje lancem opskrbe,
- IT standard,
- transportno osiguranje,

- uslugu carinskog posredovanja.

Cargo-partner u Europi raspolaže sa oko 200.000 paletnih mjesta. Logistički centri nude idealnu platformu za distribuciju te pritom vode računa o dobroj udaljenosti od željeznice i izuzetne transportne veze. Obuhvać osobnu usluga i logistiku prilagođenu klijentovoj robi uključujući temperaturno kontrolirane prostorije, skladištenje opasne robe na zahtjev, praćenje robe i savremenu informatičku tehnologiju. Ostale usluge su: pakiranje, oznaavanje robe, distribucija, skladištenje, inventar i konsignacija, a može se prikazati i kretanje robe u realnom vremenu. Cargo partner nudi brojne druge usluge unutar logističke djelatnosti i usluge.

- Internet prodavnica, skladištenje & ostalo - softver koji predstavlja savršeno rješenje za kupovinu putem interneta sa svim mogućim alatima koji pomažu u poslovanju. Pruža mogućnost da se roba ostavi u najbliže skladište cargo-partnera. Odmah po prijemu zahtjeva, roba se pakira a potom otprema.
- Elektronsko skladište (E-Warehouse) – omogućava upravljanje skladištem u realnom vremenu, odnosno 24-satni internet pristup svojoj robi. Na ovaj način su dostupni i elektronsko izvještavanje, upravljanje kvalitetom i narudžbama.
- LogSpace – različite lokacije sa cjelokupnom logistikom za skladištenje su međusobno povezane jedinstvenim i modernim sistemom. Ovom uslugom se omogućuje stalno praćenje bar kodova putem serijskog koda kontejnera za transport (serial shipping container code - SSCC) i administracija zasnovana na datumu prijema i datumu proizvodnje, kao i roku trajanja i preostalom periodu.
- Elektronska razmjena podataka – povezivanje sistema sa mrežo. Moguća je usklađenost sa svakim sistemom; povezivanje softverskih alata se obavlja lako, u roku od nekoliko dana pomoću EDI ili XML. Nude se brza i efikasna rješenja bez višestrukih unosa.⁵³

⁵³ <https://www.cargo-partner.com/sr/international/resenja/cp-products/cp-logistics.html>, (3.07.2013.)

6.5. SWOT analiza

U tablici 2. prikazane su snage, slabosti, prijetnje i prednosti poduzeća Cargo Partner d.o.o.

Tablica 2. SWOT analiza za Cargo Partner d.o.o. u Hrvatskoj

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Vodeća pozicija u Srednjoj i Istočnoj Europi • Glavni smo pokretač aktivnosti u prekomorskom poslu na Istočno Eurpskom tržištu • Visoko kvalitetan kadar • Široka mreža poslovnica • Uhodana mreža partnera • Lanac opskrbe • Izvrsnost u organizacijskim procesima • Brzina izvršenja usluga • Kvalitetna usluga • Lojalnost kupaca • Stabilnost i znanje u rješavanju problema • Šira mogućnost inovativnosti • Primjena novih znanja i poslovnih modela 	<ul style="list-style-type: none"> • Ovisnost o financijskom tržištu • Visoki troškovi poslovanja • Niska razina likvidnosti • Veliki sustav i teško ostvariv individualni pristup prema malim klijentima • Nedovoljno razvijen sustav kopnenog zbirnog prometa
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • Porast potražnje za logističkim uslugama • Pojava novih segmenata kupaca • Proširenje proizvoda i usluga • Proširenje poslovanja na druge zemlje • Rast CEE marketa u budućnosti • Trend integriranja špedriterskih poduzeća 	<ul style="list-style-type: none"> • Jačanje konkurencije • Spora ekonomija • Promjene cijena • Visoka razina vladinih mjera i regulative • Pojednostavljenje carinskih formalnosti ulaskom Hrvatske u Europsku Uniju • Kriza svjetskog gospodarstva (smanjivanje broja zaposlenika, pad pouzdanosti, teško rješavanje nenadanih problema, pad potražnje)

Izvor: Izradila studentica, (3.07.2013)

7. ZAKLJUČAK

Logistika postaje glavna tema rasprava u poslovnom svijetu šezdesetih i sedamdesetih godina, a njezina važnost počinje se uočavati osamdesetih godina 20. stoljeća. Logistika postaje glavni element u konkurentskoj utakmici.

Logistika je proces u kojemu posloводство nastoji stvoriti uvjete za usklađivanje svih aktivnosti unutar opskrbnog lanca od ishodišta i dobitka, od proizvodnje gdje je prikladno, i kroz distribucijske kanale do potrošača. Svrha logistike je ta da se usporednim postizanjem visokih stupnjeva potrošačkih usluga, optimalnih ulaganja i vrijednosti za novac stvori natjecateljska prednost.

Trend globalizacije svjetske trgovine dovodi do promjene poslovne prakse većine logističkih poslovnih subjekata. Logistika je snažno isprepletena sa svjetskim tokovima, zbog čega je pogođena a svim tržištima, ali u različitom opsegu. Rastu logistike uvelike je doprinijela i recesija, gdje su tvrtke zbog nemogućnosti rasta ili očekivanog prihoda odlučile smanjiti troškove.

Mnoge logističke tvrtke nude svoje logističke usluge na način da što više olakšaju krajnjem korisniku i pruže mu uslugu koja će u najvećoj mjeri zadovoljiti njegove potrebe. Logistička poduzeća nude usluge koje se odnose na osiguranje svih komponenti usluge isporuke i time povezano izvršavanje logističkih zadataka. Sve je više poduzeća koja nude cjelokupne logističke usluge jer na taj način kupac neće potražiti pomoć u drugim firmama već će cijeli posao povjeriti istom logističkom poduzeću.

Logistika u Hrvatskoj vrlo brzo se prilagodila svjetskim i europskim trendovima po svome znanju i kompetencijama.

Cargo-partner kao međunarodna logistička kompanija pruža logističke usluge i ima razgranatu mrežu organizacijskih jedinica i logističkih kapaciteta te ju nastoji proširiti na druga područja, a kako bi to bilo što prije ostvarivo treba se oslanjati na svoje konkurentske prednosti: stručan kadar, znanje, poznavanje tržišta i cjelovitost usluga.

Tvrtka Cargo-partner je međunarodna špedicija, prisutna u cijelom svijetu i specijalizirana na području transporta i skladištenja. Brz rast kompanije proizlazi organiziranjem zračnog, pomorskog i kamionskog prijevoza za domaće i strane kupce. Usluge Cargo partnera su usmjerene na optimizaciju skladišnog prostora.

Cargo-partner svake godine širi svoje poslovanje, tako je u 2011. godine otvorila vlastiti ured u Subang Jaya u Maleziji. Kompanija je svojim otvaranjem novog ureda proširila svoju poslovnu mrežu na jugoistočni dio Azije, s tim da je još uvijek u ekspanziji. Nakon zadnjeg otvaranja ureda u Tijanjinu u Kini Cargo-partner nastavlja sa ekspanzijom te se može zaključiti kako otvorenjem ureda u Maleziji ekspanzija ne prestaje u jugoistočnoj Aziji. Cargo-partner ima velikih potencijala u zemljama jugoistočne Azije posebice zapadne Malezije, a to je od velike važnosti u poslovanju sa Europom te je ekonomski povezana i sa svojim susjedima Singapurom i Tajlandom.

Cargo-partner 2012. godine otvara svoj novi ured i u Bahrainu šireći logističku mrežu na Arapski poluotok što je vrlo pogodno za razvoj poslovanja jer Bahrain ima izrazit rast ekonomije među Arapskim zemljama kao i na cijelom Bliskom Istoku. Posjeduje i luku Mina Salman koja je glavna, te ima 15 vezova od čega su 2 veza za kontejnere a s tim da je u travnju 2009. sagrađena nova luka zvana Khalifa Bin Salman Port koja će u skoroj budućnosti biti prostranjena na 110 hektara. Još jedan od razloga širenja na to tržište je logistička Zona Bahraina koja je prvi multimodalni logistički centar na Bliskom Istoku sagrađen da bude najveći transportni logistički centar, a prednost je to što se nalazi u blizini Bahraina i Saudijske Arabije.

LITERATURA

Knjige:

- 1) J. Bloomberg, D., Lemay, S., B. Hanna, J.: Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006.
- 2) Rajsman, M.: Poslovna logistika, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb, 2009.
- 3) Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, Sveučilište Jurja Strossmayera, Osijek, 2008.
- 4) Šafran, M: Logistički model optimizacije špediterskog poslovanja, doktorska disertacija, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2004.
- 5) Zelenika, R.: Logistički sustavi Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2005.

Izvješća, časopisi/članci, radovi:

- 1) Dunković, D.: Logističke mreže i suvremene logističke usluge, Suvremena trgovina br. 4,
http://bib.irb.hr/datoteka/479365.Dunkovi_Dario_Suvremena_trgovina_4_2010_Logističke_mreže_i_suvremene_logističke_usluge.pdf 2010., (25.05.2013.)
- 2) Hertz S., Alfredsson M., Strategic development of third party logistics providers, Industrial Marketing Management, Volume 32, Issue 2, February 2003., p. 139–149, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850102002286> , 2003., (2.06.2013)
- 3) Kolanović, I.: Model lučkog sustava u logističkom lancu, Magistarski rad, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb , 2001.
- 4) Kovačić, M.: Logistička strategija i struktura pomorske tvrtke, Pomorski zbornik 39 (2001)1, 303-326, Rijeka, 2002.
- 5) Šafran M., Planiranje logističkih procesa, Nastavni materijal, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2012., str. 8,
http://estudent.fpz.hr/Predmeti/P/Planiranje_logistickih_procesa/Novosti/Nastavni_materijali_2.pdf, (21.06. 2013)

- 6) Zečević S., konferencija, Logistika 2010, p. 1-10, Gojković P.: Logistički trendovi, <http://www.scribd.com/doc/45986815/Logistika2010-Zbornik-radova>, str. 3, (2.06.2013)
- 7) Zekić, Z.: Logistički model dinamičke optimizacije poslovanja poduzeća EKONOMSKI PREGLED, izvorni znanstveni rad 52 (3-4) 393-417 (2001), Zagreb, 2001.

Internet izvori:

- 1) Antunović, A. Et al. 2010, Logistika, http://www.etfos.unios.hr/upload/OBAVIJESTI/obavijesti_strucni/LOGISTIKA_word_24-03-2010.pdf, (1.06.2013.)
- 2) <http://unctad.org/en/Pages/Home.aspx>, (1.06.2013)
- 3) Cargo partner: <https://www.cargo-partner.com/en/int.html>, (25.06.2013.)
- 4) <https://www.cargo-partner.com/sr/international/o-nama/clanstvo.html>, (25.06.2013.)

POPIS TABLICA

Tablica 1. Statistički podaci poslovanja Cargo Partnera za 2012. godinu	44
Tablica 2. SWOT analiza za Cargo Partner d.o.o. u Hrvatskoj	57

POPIS ILUSTRACIJA

Popis slika

Slika 1. Funkcije logistike u poslovnom procesu logističkog poduzeća	23
Slika 2. Poslovna mreža Cargo Partnera u Europi	45
Slika 3. Primjer brodske teretnice.....	50
Slika 4. Transportni dokument – međunarodni tovarni list CMR	52
Slika 5. Transport željeznicom	55

Popis Shema

Shema 1. Logistički model usluga.....	27
---------------------------------------	----

PRILOZI

Gantogram aktivnosti

