

# Marketinški aspekti upravljanja logistikom u drvnoj industriji

---

Lic, Krešimir

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:883379>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-13**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**KREŠIMIR LIC**

**MARKETINŠKI ASPEKTI UPRAVLJANJA LOGISTIKOM U**  
**DRVNOJ INDUSTRIJI**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2022. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**MARKETINŠKI ASPEKTI UPRAVLJANJA LOGISTIKOM U**  
**DRVNOJ INDUSTRIJI**

**Mentorica:**

**Nikolina Pavičić Rešetar, univ. spec. oec., v. pred.**

**Student:**

**Krešimir Lic**

**Naziv kolegija:**

**OSNOVE MARKETINGA**

**JMBAG studenta:**

**0010227182**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
1.1. Predmet istraživanja .....	3
1.2. Cilj istraživanja.....	3
1.3. Metodologija istraživanja .....	3
<b>2. DRVNA INDUSTRIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ I EUROPSKOJ UNIJI</b> .....	<b>5</b>
2.1. Uloga drvne industrije u Republici Hrvatskoj.....	8
2.2. Potencijali upravljanja drvnom industrijom .....	13
<b>3. UPRAVLJANJE MARKETINGOM</b> .....	<b>14</b>
3.1. Uvodno o marketingu.....	14
3.2. Upravljanje logistikom.....	15
3.2.1. Definicija logistike.....	15
<b>4. UPRAVLJANJE LOGISTIKOM U DRVNOJ INDUSTRIJI – STUDIJA SLUČAJA</b> .....	<b>23</b>
4.1. Dolazna logistika.....	23
4.2. Interna logistika .....	24
4.3 Odlazna logistika .....	26

<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>29</b>
<b>6. IZJAVA.....</b>	<b>30</b>
<b>7. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>31</b>
<b>7.1 POPIS KNJIGA.....</b>	<b>31</b>
<b>7.2 INTERNETSKI IZVORI.....</b>	<b>31</b>
<b>8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....</b>	<b>34</b>
<b>8.1. POPIS SLIKA .....</b>	<b>34</b>
<b>8.2. POPIS TABLICA .....</b>	<b>35</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>36</b>

## **SAŽETAK**

Tema rada o marketinškim aspektima upravljanja logistikom u drvnoj industriji istražuje se i obrađuje u nekoliko koraka, uvažavajući i primjenjujući metodološke postupke, uz korištenje relevantne stručne i znanstvene literature. Sadržajem rad se sastoji od uvodnog dijela u kojem se definira predmet, svrha, cilj i metodologija istraživanja. Zatim, tema se sadržajno obrađuje putem naslova: Drvna industrija u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji, Logistika kao instrument marketinga, Upravljanje logistikom u drvnoj industriji – studija slučaja uz podnaslove: Dolazna logistika, Interna logistika i Odlazna logistika, te Zaključak. Cilj i svrha rada je istražiti postupak upravljanja logistikom u proizvodnom poduzeću u sektoru drvne industrije kako bi se povezala teorijska i praktična znanja. Predmet rada je istražiti marketinške aspekte upravljanja logistikom u drvnoj industriji na promatranom području Republike Hrvatske, kako bi se u sklopu marketinške koncepcije u poslovanju maksimizirali učinci poduzeća i kreirala tržišna vrijednost, proces dolazne, interne i odlazne logistike koji je prikazan u studiji slučaja na primjeru poduzeća u drvno-prerađivačkoj industriji. Poduzeće je primjer dobre prakse u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji, izvozno orijentirano, proizvođač je drvnih proizvoda za trgovinu na veliko i za trgovinu na malo. U metodologiji istraživanja primjenjuje se povijesna metoda, metoda klasifikacije, generalizacije i specijalizacije, zatim, koristi se analiza, sinteza, kompilacija i deskriptivna statistička analiza, te ostale znanstvene metode. Sekundarni podaci prikupljeni su putem dostupnih internetskih podataka, stručne i znanstvene domaće i inozemne literature i ostalih publikacija. Rad se temelji na sekundarnim izvorima podataka. Primarni podaci su prikupljeni putem intervjua s top menadžmentom u promatranom poduzeću. Primarne aktivnosti koje ostvaruju krajnji cilj poduzeća, odnosno profit, su ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja, i usluge. Objedinjeni napori opskrbnog lanca prikazuju maksimiziranje ukupne generirane vrijednosti, koja je razlika između vrijednosti finalnog proizvoda za kupca i napora koji opskrbni lanac utroši u ispunjavanju zahtjeva kupca. Kako bi poduzeće bilo profitabilno potrebno je uspješno primijeniti marketinške napore putem instrumenta logističkog upravljanja procesima u poduzeću.

**Ključne riječi:** marketing, logistika, upravljanje logistikom, drvna industrija

## **MARKETING ASPECTS OF LOGISTICS MANAGEMENT IN THE WOOD INDUSTRY**

### **ABSTRACT**

The topic of the paper on marketing aspects of logistics management in the wood industry is researched and processed in several steps, respecting and applying methodological procedures, and using relevant professional and scientific literature. The content of the paper consists of an introductory part which defines the subject, goal and methodology of research, then, titles: Wood industry in the Republic of Croatia and the European Union, Logistics as a marketing instrument, Logistics management in the wood industry - a case study with subheadings: Incoming logistics, Internal Logistics and Outbound Logistics, and Conclusion. The aim and purpose of the paper are to investigate the process of logistics management in a manufacturing company in the wood industry sector in order to connect theoretical and practical knowledge. The subject of this paper is to investigate marketing aspects of logistics management in the wood industry in the observed area of the Republic of Croatia, in order to maximize the effects of the company and create market value, the process of incoming, internal and outgoing logistics presented in the case study in the wood processing industry. The company is an example of good practice in the Republic of Croatia and the European Union, export-oriented, and is a manufacturer of wood products for wholesale and retail trade. The research methodology uses the historical method, the method of classification, generalization and specialization, then, analysis, synthesis, compilation and descriptive statistical analysis, and other scientific methods. Secondary data were collected through available online data, professional and scientific domestic and foreign literature and other publications. The paper is based on secondary data sources. Primary data were collected through interviews with top management in the observed company. The primary activities that achieve the ultimate goal of the company, ie profit, are inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, and services. The combined supply chain efforts maximise the total value generated, which is the difference between the value of the final product for the customer and the effort the supply chain expends to meet customer requirements. In order for a company to be profitable, it is necessary to successfully apply marketing efforts through the instrument of logistics process management in the company.

**Key words:** marketing, logistics, logistics management, wood industry

## **1. UVOD**

Tema rada o marketinškim aspektima upravljanja logistikom u drvnoj industriji istražuje se i obrađuje u nekoliko koraka, uvažavajući i primjenjujući metodološke postupke, uz korištenje relevantne stručne i znanstvene literature. Sadržajem rad se sastoji od uvodnog dijela u kojem se definira predmet, cilj i metodologija istraživanja, zatim, naslova: Drvna industrija u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji, Logistička kao instrument marketinga, Upravljanje logistikom u drvnoj industriji – studija slučaja uz podnaslove: Dolazna logistika, Interna logistika i Odlazna logistika, te zaključak. Objedinjeni marketinški naponi logističko opskrbnog lanca prikazuju maksimiziranje ukupne generirane vrijednosti, razlike između vrijednosti finalnog proizvoda za kupca i napora koji opskrbeni lanac utroši u ispunjavanju zahtjeva kupca. Kako bi poduzeće bilo profitabilno potrebno je uspješno primijeniti logističko upravljanje procesima u poduzeću.

### **1.1. Predmet istraživanja**

Predmet rada je istražiti marketinške aspekte upravljanja logistikom u drvnoj industriji, proces dolazne, interne i odlazne logistike koji je prikazan u studiji slučaja na primjeru poduzeća u drvno-prerađivačkoj industriji. Poduzeće je primjer dobre prakse u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji, izvozno orijentirano, proizvođač je drvnih proizvoda za trgovinu na veliko i za trgovinu na malo.

### **1.2. Cilj istraživanja**

Cilj i svrha rada je istražiti marketinške aspekte te postupak upravljanja logistikom u proizvodnom poduzeću u sektoru drvne industrije kako bi se povezala teorijska i praktična znanja.

### **1.3. Metodologija istraživanja**

U metodologiji istraživanja primjenjuje se povijesna metoda, metoda klasifikacije, generalizacije i specijalizacije, zatim analiza, sinteza, kompilacija i deskriptivna statistička



analiza. Sekundarni podaci prikupljeni su putem dostupnih internetskih podataka, stručne i znanstvene domaće i inozemne literature i ostalih publikacija. Primarni podaci su prikupljeni putem intervjua s top menadžmentom u promatranom poduzeću. Primarne aktivnosti koje ostvaruju krajnji cilj poduzeća, odnosno profit, su ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja, i usluge.

## **2. DRVNA INDUSTRIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ I EUROPSKOJ UNIJI**

Republika Hrvatska je bogata šumskim zemljištem. Oko 48% zauzimaju šume i šumsko zemljište od ukupne površine Republike Hrvatske (Štefanović, 2018), a ukupna površina šuma i šumskog zemljišta je 2 688 687 ha (Ištok, n. d.). Upravljanja se na dugoročnoj osnovi održivog gospodarjenja. Godišnju sječu šuma čini oko 80% ukupnog prirasta (Ištok, n. d.). Drvna industrija i šumarstvo imaju dugu povijest i tradiciju u Republici Hrvatskoj. Prve tvornice namještaja osnovane su 1884. godine. Nakon Drugog svjetskog rata osnovani su veliki industrijski kombinati koji zapošljavaju na tisuće radnika. Krajem 20. stoljeća dogodile su se promjene u organizacijskom i proizvodnom procesu kao što su jačanje konkurentnosti i konsolidacija proizvodnih kapaciteta. Industrijski sektor ostvaruje snažan rast. U razvijenim gospodarstvima ostvaruje direktne i multiplicirajuće indirektne učinke u razvoju što je izraženo u ruralnim sredinama. Sektor ima velike mogućnosti i potencijal rasta u Europi zbog raspoloživih šumskih potencijala. Uz odgovarajuću politiku upravljanja šumama, kao sastavni su dio vladinih ekonomskih politika i politika regionalnog razvoja. Pokazatelj stupnja eksploatacija ima posebno značenje, te temeljna je pretpostavka za ostvarivanje ekonomskog učinka i multiplikacije na stvaranje nove vrijednosti u nacionalnoj ekonomiji i zapošljavanje (Ištok, n. d.).

Europska Unija ima oko 182 milijuna hektara šuma i drugih šumskih zemljišta, odnosno 43% ukupne površine (ne ubrajaju se jezera i rijeke), od toga šumovito zemljište pokriva oko 59%, a zemljište za poljoprivredu oko 41%. Republika Hrvatska ima 2,5 milijuna hektara šumskog područja, dok Švedska ima najveće šumsko područje u Europskoj uniji u 2015. godinu u iznosu 30,5 milijuna hektara, Španjolska 27,6 milijuna hektara, Finska 23 milijuna hektara, Francuska 17,6 milijuna hektara, Njemačka 11,4 milijuna hektara, Italija 11,1 milijuna hektara i Slovenija 1,2 milijuna hektara (Eurostat, 2017). U Europi šume i šumsko zemljište zauzimaju oko 42% kopnenog teritorija, te Europska Unija raspolaže sa oko 5% svjetskih šumskih potencijala. Najveću pokrivenost šumama u Europskoj Uniji imaju Finska i Švedska (Rubić i Cota, 2017). Drvna industrija u Europskoj Uniji uključuje različite aktivnosti u primjeni drveta. Uključuje obradu drveta u drvnoj industriji, proizvodnju celuloze i papira, te tiskarsku industriju. Ukupno djeluje oko 43 2000 poduzeća u drvnoj industriji diljem Europske Unije, a predstavljaju 20,8% proizvodnih poduzeća u Europskoj Uniji (Štefanović, 2018). Najveća je zastupljenost

proizvodnja celuloze i papira, a mnoga poduzeća su karakterizirana kao mala ili srednja poduzeća, no relativno im je veća brojnost naspram ostalih prerađivačkih drvnih industrija. Ekonomska vrijednost drvne industrija u Europskoj uniji mjeri se bruto dodanom vrijednošću, te iznosi 129 milijardi eura ili 7,9% ukupne proizvodnje u 2013. godini. Distribucija vrijednosti temeljene su na četiri prerađivačke aktivnosti, te najveći udio zabilježen je za celulozu, papir i papirnatu proizvodnju (32% ili 41 milijardi eura), dok su ostala tri sektora imala gotovo jednake vrijednosti. Sektor tiskarske i uslužne djelatnosti, a vezane uz obradu i proizvodnju od drveta iznosi 23% bruto dodane vrijednosti drvne industrije, dok proizvodnja namještaja iznosi 22% (Eurostat, 2017).

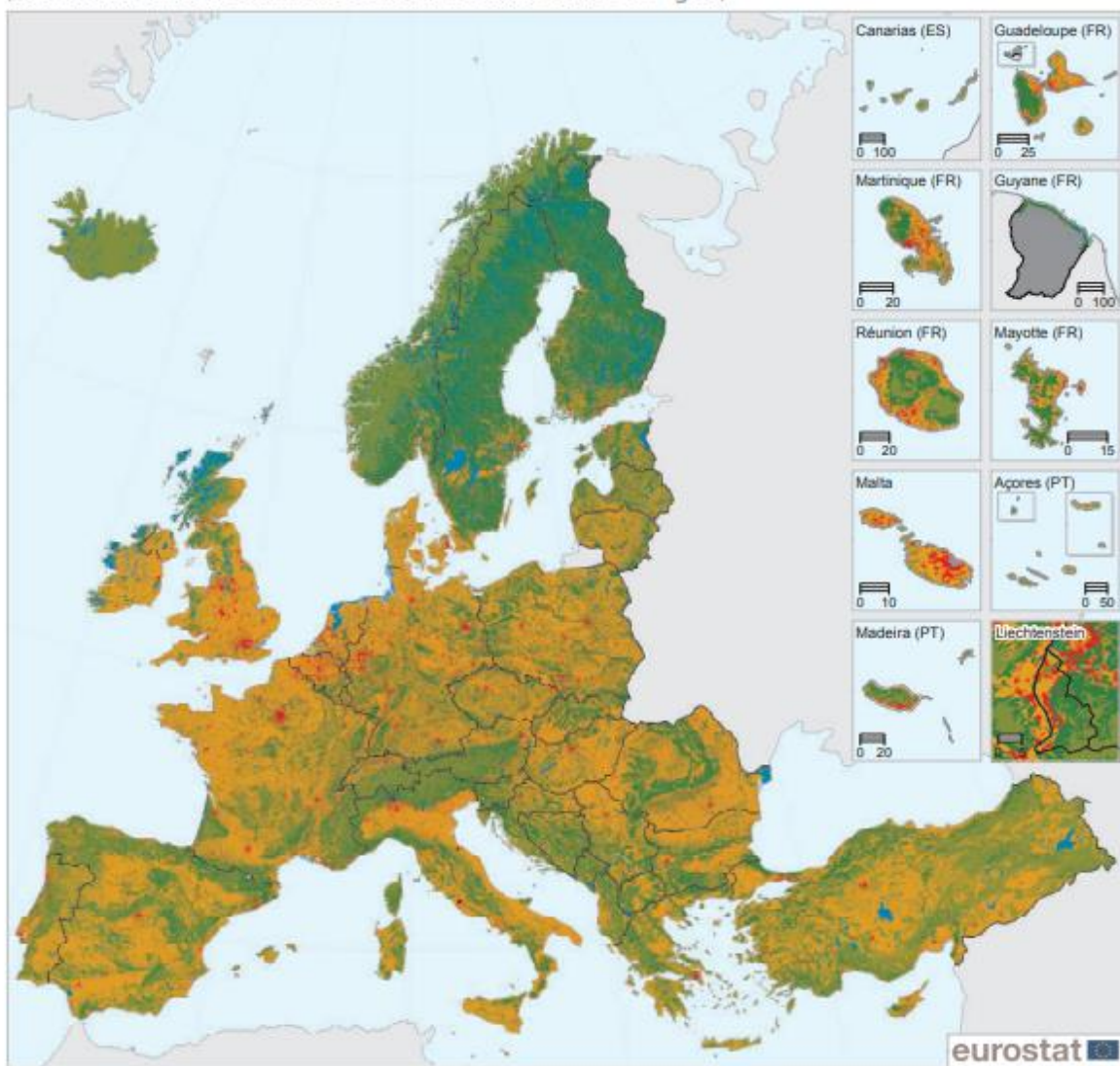
Europska Unija ima oko 182 milijuna hektara (ha) šuma i drugih šumskih zemljišta, odnosno 43% ukupne površine (ne ubrajaju se jezera i rijeke), od toga šumovito zemljište pokriva oko 59%, a zemljište za poljoprivredu oko 41%. Republika Hrvatska ima 2,5 milijuna hektara šumskog područja, dok Švedska ima najveće šumsko područje u Europskoj uniji u 2015. godinu u iznosu 30,5 milijuna hektara, Španjolska 27,6 milijuna hektara, Finska 23 milijuna hektara, Francuska 17,6 milijuna hektara, Njemačka 11,4 milijuna hektara, Italija 11,1 milijuna hektara i Slovenija 1,2 milijuna hektara (Štefanović, 2018).

Slika 1. prikazuje površinu poljoprivrednog, šumskog, prirodnog i umjetnog zemljišta i kopnene vode u Europskoj uniji u 2018. godini. Slika zemljišnog pokrova Europske Unije bazirana je na temelju najčešćeg slikovitog prikaza, za prikaz pojasa od 1 km<sup>2</sup> površine.

Prerađivačka industrija u Europskoj Uniji počiva na drvnoj industriji koja pokriva četiri kategorije sektora. Kategorije sektora su: proizvodnja drva i proizvoda od drva, proizvodnja papira i proizvoda od papira, tisak i uslužne djelatnosti vezane uz tisak i proizvodnja namještaja. Oko 400 000 tisuća poduzeća je aktivno u 2018. godini koje se bave drvnom industrijom, što je gotovo jedna petina ukupnog prerađivačkog sektora. Drvna prerađivačka industrija zapošljava u 2018. godini 3,1 milijun osoba, što je 10,5 % od ukupnog broja zaposlenih osoba u proizvodnom sektoru. U drvno-prerađivačkoj industriji dominiraju mala i srednja poduzeća koja zapošljavaju oko 3,1 milijun osoba, ostvaruju 138,6 milijardi eura dodane vrijednosti u 2018. godini (Eurostat, 2020).

**Map 2.1.1: Land cover, 2018**

(based on the most common form of land cover for a 1 km<sup>2</sup> grid)



Administrative boundaries: © EuroGeographics © UN-FAO © Turkstat  
Cartography: Eurostat — GISCO, 11/2020.

- Artificial
- Agricultural
- Forest
- Nature
- Inland water

0 200 400 600 800 km

*The designation of Kosovo is without prejudice to positions on status, and is in line with UNSCR 1244/1999 and the ICJ Opinion on the Kosovo Declaration of Independence.*

Source: Corine land cover 2018, European Environment Agency (EEA)

Slika 1. Prikaz zemljišnog pojasa Europske Unije u 2018. godini

Izvor: EUROSTAT (2020), Statistical Books, Agriculture, forestry and fishery statistics, 2020 edition, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Za Republiku Hrvatsku i EU iznimno je važan utjecaj šumarstva i drvne industrije. U Hrvatskoj drvna industrija čini 6,14% ukupne industrijske proizvodnje, te ima udio od 3,6% u bruto domaćem proizvodu. Sektor je u 2019. zapošljavao preko 22 000 djelatnika. Ukupna površina šuma i pošumljenog zemljišta Hrvatska ima oko 2,8 milijuna hektara. Ukupna vrijednost prodanih proizvoda šumarstva bila je preko 250 000 eura (Štimac, Freimann i Štefanović, 2021). Više od 70% prihoda drvoprerađivačke industrije dolazi s inozemnih tržišta, što pokazuje da je konkurentna i da je njihov dizajn inovativan (Hrvatski izvoznici, 2019).

## **2.1. Uloga drvne industrije u Republici Hrvatskoj**

Sektor drvne industrije u Republici Hrvatskoj ima važnu gospodarsku ulogu. Dugogodišnja tradicija i visok potencijal domaće sirovine, proizvodnja namještaja i preradi drva imaju komparativne prednosti i izvozni potencijal. Drvni sektor je izvozno usmjeren te postiže oko 8% ukupne robne razmjene (Polanščak, 2021). Suficit u vanjskotrgovinskoj razmjeni bilježi prerada drva, dok je proizvodnja namještaja u 2019. godini bilježila deficit. Struktura izvoza nije zadovoljavajuća u odnosu na proizvode više dodane vrijednosti i namještaja jer najveći dio izvoza drvnog sektora odnosi se na drvo kao sirovinu i drvne proizvode niže vrijednosti (Sinha, Gupta i Kutnar, 2013). Poslovni subjekti zauzimaju važno mjesto u konceptu ruralnoga razvoja i imaju obilježje maloga gospodarstva koje je nositelj zapošljavanja i ravnomjernoga regionalnog razvoja (Jambreković, 2021). „Šumarstvo, preradba drva i proizvodnja namještaja djelatnosti su povezane u lanac stvaranja dodane vrijednosti te su primjer kružnoga gospodarstva kao strateške odrednice politike EU-a. Europske smjernice o kružnome gospodarstvu, kaskadnoj uporabi drva i održivome razvoju zasad su u RH uglavnom na razini privlačnih marketinških poruka. Među rijetkim iznimkama ističe se proizvodnja ploča iverica, kojom se postiže visoka dodana vrijednost, uz mogućnost višestrukog recikliranja ploča te uporabe drvnih ostataka u proizvodnji. Najznačajnija su poduzeća hrvatske drvne industrije danas Prima Commerce, Bjelin, Florian grupa, Spačva, Požgaj grupa, Spinvalis, DI Klana, TVIN, Slavonija DI, Cedar, Šerif export-import, Strizivojna hrast, PPS–Galeković, Ciprijanović, Prostorija, MMM–Vukelić, Kronospan Cro. U tim je poduzećima zaposleno više od 9000 radnika“ (Jambreković, 2021).

„Uz primarnu (pilanske) obradbu i sušenja drva, poduzeća se bave proizvodnjom namještaja od masivnoga drva i drvnih ploča, drvenih kuća, stolaca (klasičnog, rustikalnog i modernog

dizajna), ploča od masivnoga drva, furnira (rezani, ljušteni), podnih obloga (masivni i višeslojni parket, seljački pod, lamel-parket), vanjske i unutarnje stolarije, lijepljenih elemenata, lameliranih otpresaka, ploča iverica (sirove, oplemenjene), briketa, peleta, električne energije (kogeneracijska postrojenja) i ostalih drvnih proizvoda te opremanjem interijera. Izrazito su izvozno orijentirana na europsko i svjetska tržišta na koja plasiraju 70–85% svojih proizvoda“ (Jambreković, 2021). Za razvoj i napredak drvne industrije u Republici Hrvatskoj od strateškog značaja je Postupak izrade i provedbe Nacionalnog plana razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja Republike Hrvatske od 2022. do 2030. godine imenuju radnu skupinu koja je izradila prijedlog SWOT analizu prerade drva i proizvodnje namještaja te navedeni su pozitivni i negativni čimbenici (Ministarstvo poljoprivrede RH), prikazano u Tablici 1. i Tablici 2.

SWOT analizom se planira „usklađivanje resursa poduzeća s njegovim okruženjem. Prednosti su ključni element formulacije strateške opcije je usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu, kada se ispravno koristi može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije, široko je prepoznata u literaturi iz marketinga i menadžmenta kao sustavan način za postizanje cilja“ Hruška, n.d.) „SWOT analiza se svodi na dvije paralelne analize: istodobnu međusobnu analizu snaga i slabosti, te istodobnu međusobnu analizu mogućnosti i prijetnji, na temelju kojih se obavlja konačna analiza. Na temelju izvršene SWOT analize, moguće je na razini strateške poslovne jedinice ustanoviti njezine zadaće, izabrati najpovoljniju strategiju, kao i program njezine operacionalizacije, odnosno njezine implementacije, a u konačnici i njezine kontrole“ (Meler, 2005:97).

Tablica 1. Prijedlog SWOT analiza prerade drva

<b>POZITIVNI ČIMBENICI</b>	
<b>PREDNOSTI</b>	<b>PRILIKE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- postojanje kvalitetne domaće sirovinske osnove</li> <li>- stručno i odgovorno gospodarenje sirovinskim resursom</li> <li>- uspostavljen sustav raspodjele sirovine</li> <li>- iskustvo i tradicija u poslovanju</li> <li>- usmjerena izvozna djelatnost, prepoznata na međunarodnom tržištu</li> <li>- poslovni subjekti locirani na izvoru sirovine (ruralna područja)</li> <li>- visok potencijal za obnovljive izvore energije</li> <li>- veliki broj poslovnih subjekata</li> <li>- prometna povezanost i geografska blizina tržišta Europske unije</li> <li>- zadovoljavajuća pokrivenost uvoza – izvozom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visok potencijal za uravnoteženi regionalni razvoj</li> <li>- energetska tranzicija temeljena na biomasi</li> <li>- povećana uporaba drva u građevinarstvu</li> <li>- politika javne nabave RH pri izgradnji i opremanju objekata financiranih nacionalnim sredstvima</li> <li>- rast potražnje za drvom i proizvodima od drva</li> <li>- neiskorištena drvna zaliha iz šuma privatnih šumoposjednika</li> <li>- povezanost s proizvodnjom namještaja</li> <li>- ulazak RH u euro zonu</li> <li>- Strateški plan Zajedničke poljoprivredne politike za RH za razdoblje 2021. – 2027.</li> <li>- Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026.</li> </ul>
<b>NEGATIVNI ČIMBENICI</b>	
<b>SLABOSTI</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- niska produktivnost rada</li> <li>- nedostatak naprednih menadžerskih vještina</li> <li>- nedostatak kvalificirane radne snage i visokostručnih kadrova</li> <li>- neusklađenost školskog sustava s potrebama djelatnosti</li> <li>- nezadovoljavajuća razina novostvorene vrijednosti u odnosu na utrošenu sirovinu</li> <li>- nepostojanje proizvodnih kooperacija s proizvodnjom namještaja</li> <li>- nizak udio istraživanja i razvoja</li> <li>- nedovoljno implementirani sustavi upravljanja kvalitetom</li> <li>- niska kapitaliziranost i nelikvidnost</li> <li>- slaba promidžba</li> <li>- veliko učešće proizvoda niske dodane vrijednosti pri stavljanju roba na tržište EU i u izvozu u treće zemlje</li> <li>- niska digitaliziranost i informatička opremljenost</li> <li>- zaostajanje za trendovima industrije 4.0 u smislu automatizacije, robotizacije i digitalizacije</li> <li>- prisutnost neformalnog gospodarstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iseljavanje stanovništva iz ruralnih područja</li> <li>- klimatske promjene i njihov utjecaj na sirovinski resurs i potrošnju energije</li> <li>- visoki troškovi energije</li> <li>- slaba domaća potrošnja peleta, briketa i drvne sječke u državnim institucijama i ustanovama</li> <li>- nedovoljna dostupnost financijskih sredstava za kogeneracijska postrojenja na drvnu biomasu</li> <li>- skupi i teško dostupni izvori financiranja za investicije u nove tehnologije i obrtna sredstva</li> <li>- preuzimanje sirovinskih resursa od strane velikih međunarodnih korporacija</li> <li>- pilanski kapaciteti znatno veći od sirovinskog resursa iz državnih zaliha</li> </ul>

Izvor: Prijedlog SWOT analize prerade drva i proizvodnje namještaja (2022), Nacionalni plan razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja Republike Hrvatske za razdoblje od 2022. do 2030. godine, Ministarstvo poljoprivrede, dostupno

[https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/sume/drvena\\_industrija/Nacionalni\\_plan\\_razvoja\\_prerade\\_drva/Prijedlog%20SWOT%20analize%20prerade%20drva%20i%20proizvodnje%20namje%C5%A1taja.pdf](https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/sume/drvena_industrija/Nacionalni_plan_razvoja_prerade_drva/Prijedlog%20SWOT%20analize%20prerade%20drva%20i%20proizvodnje%20namje%C5%A1taja.pdf)

Tablica 2. Prijedlog SWOT analiza proizvodnje namještaja

<b>POZITIVNI ČIMBENICI</b>	
<b>PREDNOSTI</b>	<b>PRILIKE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- postojanje kvalitetne domaće sirovinske osnove</li><li>- stručno i odgovorno gospodarenje sirovinskim resursom</li><li>- iskustvo i tradicija u poslovanju</li><li>- usmjerenost na međunarodnu razmjenu</li><li>- visoka prihvatljivost za okoliš</li><li>- prometna povezanost i geografska blizina EU tržišta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- razvoj turističkog sektora (opremanje interijera i objekata)</li><li>- suradnja s dizajnerskim kućama i proizvodnja proizvoda viske dodane vrijednosti</li><li>- korištenje gospodarske diplomacije</li><li>- potražnja za proizvodima od domaćih autohtonih vrsta (hrast, bukva, jasen)</li><li>- visoki multiplikativni učinci na cjelokupno gospodarstvo</li><li>- specijalizacija proizvodnje</li><li>- Nacionalni plan razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja RH za razdoblje od 2022. do 2030. godine</li><li>- Strateški plan Zajedničke poljoprivredne politike za RH za razdoblje 2021. – 2027.</li><li>- Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026.</li><li>- Operativni program Konkurentnosti i kohezija 202. – 2027.</li></ul>



Tablica 2. Prijedlog SWOT analiza proizvodnje namještaja

NEGATIVNI ČIMBENICI	
SLABOSTI	PRJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- relativna tehnološka zastarjelost proizvodnih pogona</li> <li>- niska kapitaliziranost, podinvestiranost i nelikvidnost poslovnih subjekata</li> <li>- nedovoljna prepoznatljivost hrvatskog proizvoda na tržištu</li> <li>- nedovoljno korištenje masivnog drva u proizvodnji namještaja</li> <li>- nepostojanje marketinške mreže za učinkoviti pristup ciljanim tržištima</li> <li>- nedovoljna usmjerenost na razvoj novih proizvoda, dizajn i brendiranje</li> <li>- međusobna nepovezanost proizvođača namještaja</li> <li>- nepostojanje zajedničkog nastupa prema tržištima dobave repromaterijala i prodaje gotovih proizvoda</li> <li>- niska digitaliziranost i informatička opremljenost</li> <li>- ozbiljno zaostajanje za trendovima industrije 4.0 u smislu automatizacije, robotizacije i digitalizacije</li> <li>- sve manja konkurentnost na svjetskom tržištu</li> <li>- nedovoljan broj izvora financiranja nastupa na međunarodnim sajmovima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iseljavanje stanovništva iz ruralnih područja</li> <li>- klimatske promjene i njihov utjecaj na sirovinski resurs i potrošnju energije</li> <li>- visoki troškovi energije</li> <li>- nekontrolirani rast cijena repromaterijala</li> <li>- rast konkurencije zasnovane na dizajnu i inovativnosti</li> <li>- rast konkurencije proizvođača drugih država članica EU poticanih mjerama svojih država</li> <li>- skupi i teško dostupni izvori financiranja za investicije u nove tehnologije i obrtna sredstva</li> </ul>

Izvor: Prijedlog SWOT analize prerade drva i proizvodnje namještaja (2022), Nacionalni plan razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja Republike Hrvatske za razdoblje od 2022. do 2030. godine, Ministarstvo poljoprivrede, dostupno

[https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/sume/drvna\\_industrija/Nacionalni\\_p lan\\_razvoja\\_prerade\\_drva/Prijedlog%20SWOT%20analize%20prerade%20drva%20i%20proi zvodnje%20namje% C5%A1taja.pdf](https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/sume/drvna_industrija/Nacionalni_plan_razvoja_prerade_drva/Prijedlog%20SWOT%20analize%20prerade%20drva%20i%20proizvodnje%20namje%C5%A1taja.pdf)

## **2.2. Potencijali upravljanja drvnom industrijom**

Prema Jambrekoviću (2021), primjena numerički upravljanih strojeva i računalno vođenje procesa odvija se u svim suvremeno opremljenim pogonima hrvatske drvne industrije (od pilanske obradbe drva, hidrotermičke obradbe drva, proizvodnje furnira i ploča do najsloženijih procesa u visokom stupnju finalizacije). U pilanskoj obradbi drva primjenjuju se oprema, uređaji i računalni programi za 3D skeniranje i vizualizaciju trupaca i piljenica, detektiranje grešaka, optimiziranje krojenja i raspiljivanja te razvrstavanje piljene građe. Suvremena energetska postrojenja na drvnu biomasu i sušenje drva vođena su računalno te je omogućen njihov nadzor na daljinu. U primjeni su i suvremena tehnološka rješenja hidrotermičke obrade drva (Jambreković, 2021).

U finalnoj proizvodnji uvode se ekološki premazi za drvo (laneno ulje) te sintetske smole sa smanjenim udjelom slobodnoga formaldehida. U proizvodnju ploča iverica uvedena je tzv. kontinuirana preša, koja omogućuje kontinuirano praćenje tehnoloških parametara i programsko vođenje proizvodnoga procesa te osigurava veće proizvodne kapacitete i kvalitetu ploča. Centriranje trupaca za ljuštenje furnira provodi se primjenom laserskog 3D skenera. Finalna obradba drva i drvnih materijala provodi se CNC uređajima; u primjeni su i petoosni obradbeni centri najnovije generacije koji sadržavaju tri translacijske osi te dvije rotacijske, a programski su podržani CAD/CAM sustavom (Jambreković, 2021). „U drvnoindustrijskim pogonima instalirani su i roboti za manipulaciju različitih vrsta piljenica te za izvođenje postupaka bojenja i premazivanja u lakirnicama. Laserska tehnologija odavno je u uporabi u pogledu označavanja i mjerenja, a u posljednje je doba sve prisutnija u postupcima laserskog krojenja materijala (furnirske ploče, tanje piljenice) i u izradbi oblikovnih elemenata i grafičkoga dizajna. Slična se tehnologija primjenjuje i za lasersko kantiranje (nanošenje rubnih traka na drvene ploče). Suvremena tehnološka rješenja uvode se u kogeneracijska postrojenja za spaljivanje drvnih ostataka i proizvodnju električne i toplinske energije (sušenje drva, grijanje pogona te stambenih i poslovnih prostora). Poduzeće Strizivojna Hrast prvo je u RH pustilo u rad kogeneracijsko postrojenje za proizvodnju električne i toplinske energije na bazi izgaranja drvene biomase (2011). Osim navedenoga, danas su najznačajnija drvnoindustrijska poduzeća s instaliranim kogeneracijskim postrojenjima na drvnu biomasu Slavonija DI, Kircek iz Ljubešćice, Drvni centar Glina, Cedar te Spin Valis iz Požege“ (Jambreković, 2021).

### **3. UPRAVLJANJE MARKETINGOM**

#### **3.1. Uvodno o marketingu**

Marketing je poseban način promišljanja i djelovanja pojedinaca i poslovnih subjekata i ostalih organizacija koje sudjeluju u razmjeni bilo koje vrijednosti na tržištu. Ponuđene vrijednosti na tržištu mogu biti proizvodi, usluge, ideje, znanje, nacionalni običaji i kultura, nacionalno gospodarstvo i država u cjelini i drugo (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014:34šama).

Koncepcija u poslovanju poduzeća, gledano s aspekta marketinga, temeljni cilj je zadovoljavanje potreba potrošača na tržištu. Svi ostali ciljevi su izvedeni iz tog osnovnog cilja, što znači da su i rast i razvoj poduzeća mjereni i ovisni o stupnju uspješnosti zadovoljavanja potreba potrošača odnosno kupaca na tržištu (Meler, 2005:13). Marketinški proces se sastoji od pet faza (Meler, 2005:25):

1. istraživanje tržišta,
2. definiranje marketinških ciljeva,
3. definiranje marketinške strategije,
4. izrada programa nastupa na tržište (marketing mix) i
5. marketing kontrola.

Elementi klasičnog i novog marketinškog mixa (spleta), 4P su (Meler, 2005:27):

1. proizvod (klasični) / proizvod (novi)
2. cijena (klasični) / ljudi (novi)
3. distribucija (klasični) / proces (novi) i
4. promocija (klasični) / progres (novi).

Upravljanje marketingom predstavlja proces planiranja i izvršenja određene koncepcije, oblikovanja cijena, promocije i distribucije radi ostvarenja razmjene koja zadovoljava ciljeve poduzeća (Meler, 2005:28).

U teoriji proizvod se definira na različite načine. Konvencionalni pristup polazi od pretpostavke kako proizvod mora predstavljati materijalni rezultat ljudskog rada. Radikalniji pristupi ne dijele iste stavove već drugačijem pristupu (Meler, 2005:177). Kotler navodi kako je proizvod sve ono što se nekome može ponuditi da zadovolji svoju potrebu ili želju (Meler, 2005:177). Zaključuje se kako proizvod može biti materijalan ali i nematerijalan kao na primjer usluga.

Cijena je novčani iskaz vrijednosti nekog proizvoda, odnosno predstavlja količinu novca koju kupac na tržištu plaća ponuđaču za proizvod ili uslugu. Distribucija je tok odnosno način na koji proizvod dolazi od proizvođača do krajnjeg potrošača. Promocija je skup aktivnosti kojim se emitiraju različite informacije iz gospodarskog subjekta prema tržištu. Promocijske aktivnosti su primarne: oglašavanje, unapređivanje prodaje, osobna prodaja, odnosi s javnošću i publicitet, zatim sekundarne: dizajn, ambalaža, usluge potrošačima, propaganda „od usta do usta“ (Meler, 2005:185).

## **3.2. Upravljanje logistikom**

### **3.2.1. Definicija logistike**

Riječ logistika ima višeznačnost pojma. Logistika kao pojam dolazi od grčke riječi „logistikos“ što u prijevodu na hrvatski jezik znači vještina, iskustvo i znanje u svrhu procjene elementa, prostornih i vremenskih koji su potrebni za donošenje strateških i taktičkih odluka. Logistika kao pojam dolazi od grčke riječi „logos“ što u prijevodu na hrvatski jezik znači razum i kao mišljenje (pravilno mišljenje razboritog čovjeka). Logistika kao pojam dolazi do francuske riječi „loger“ što u prijevodu na hrvatski jezik znači smjestiti se, stanovati (Kovač, n. d.).

„Proizvođači fizičkih proizvoda i usluga moraju odlučivati o tržišnoj logistici, o najboljem načinu skladištenja i transporta proizvoda i usluga na odredišno tržište. Logistika je tradicionalna potpora marketinškom spletu. Ona obuhvaća niz različitih aktivnosti koje generiraju određene marketinške troškove, ali jednako tako uvećavaju vrijednost ponude“ (Horvat, n. d.). Prema mišljenju Horvata (n. d.), logistika se kao instrument marketinga „fokusira na stvaranje vrijednosti za potrošača, dok marketing skrbi, razvija, njeguje i opskrbljuje korisnike boljim proizvodima i uslugama“ (Horvat, n. d.).

Prema mišljenju autora Lamza-Maronić i Glavaš (n.d.), logističke znanosti prethode logističkim aktivnostima te interakcijske sprege „omogućuju optimalna rješenja teorijskih i praktičnih zadataka u svim sferama ljudskih aktivnosti, s ciljem da se uz minimalne uložene resurse i potencijale kao na primjer ljudske, kadrovske i druge, maksimaliziraju zadovoljstva kupaca, krajnjih korisnika i slično. Logistika u menadžmentu čini skup integriranih i kontroliranih logističkih aktivnosti. Iste aktivnosti osiguravaju sve preduvjete za razvoj efikasnog sustava menadžmenta logističkih poduzeća, povećavajući efikasnost odluka menadžmenta na svim

razinama odlučivanja. Neophodno uz istodobnu fleksibilnost prilagođavanja tržišnim uvjetima i turbulentnim promjenama u današnjem globalnom okruženju“ (Lamza-Maronić i sur., n. d.).

„Financijski, ljudski i materijalni potencijali organizacije se ujedinjaju i stavljaju u međudnos koji omogućava organizacijama jasniji uvid u stanje i mogućnosti djelovanja. Ujedno naveden pristup omogućava ujedinjavanje ključnih procesa. Ključni proces je lanac vrijednosti i nabave, proizvodnje, logistike i održavanja u jedan procesno organizirani sustav“ (Lamza-Maronić i sur., n. d.).

„Prema polaznoj i općoj definiciji menadžmenta, nužne su dopune kao što su (Čičin-Šain, n. d., str. 4):

- menadžeri izvršavaju funkcije planiranja, organiziranja, kadrovske popunjavanja, vođenja i kontroliranja,
- menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije,
- odnosi se na menadžere svih organizacijskih razina,
- cilj svih menadžera je stvoriti višak vrijednosti,
- upravljanje se bavi proizvodnošću, što predstavlja učinkovitost i efikasnost“.

„Menadžment je ključni organizacijski proces poslovanja poduzeća i aktivnost usmjerena realizaciji njegovih ciljeva i zadataka, dok se istovremeno organizacija može promatrati kao instrument i sredstvo menadžmenta“ (Čičin-Šain, n. d., str.4). Planiranje kao jedna od funkcija menadžmenta u osnovi sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravaca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koja vodi prema ostvarivanju ciljeva i menadžersko odlučivanje po navedenim fazama. Organiziranje je funkcija menadžmenta, koja je produžetak funkcije planiranja, kojoj je zadaća oblikovanje adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Upravljanje ljudskim potencijalima je funkcija menadžmenta koja kvalitetnim upravljanjem osigurava poduzeću konkurentsku i strategijsku prednost. Vođenje je funkcija menadžmenta koja označuje fazu u kojoj se svi akteri procesa rada usmjeravaju prema postavljenim ciljevima. Kontroliranje je faza menadžmenta koja postupkom mjerenja ostvarenih odabranih ciljeva poduzima akcije koje vode prema ostvarivanju poslovnih ciljeva (Kolar, 2019).

Tablica 2. Teoretska i praktična komponenta poslovne logistike



Izvor: Kovač, I., (n. d.), Pojam i povijest poslovne logistike, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, izrada prema: Šamanović, J. (2009), Prodaja, distribucija, logistika: teorija i praksa, Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta

„Pojmovno određenje logistike u odnosu na raznolika područja društveno-gospodarskog života (Kolar, 2019):

- potpora, pomoć i podrška – svakodnevni život,
- transport i smještaj vojnog materijala i održavanja opreme – vojska,
- kretanje dobara od proizvođača do potrošača – gospodarstvo“.

Prema ekonomistu Magee, J. F., pojam logistike je „sustav rukovođenja i uvida u tijekom predmeta rada od njihova izvorišta do korisnika, odnosno nabave sirovina do isporuka gotovih proizvoda“ (Kolar, 2019). Teoretska i praktična komponenta poslovne logistike je, prema mišljenju Kolar (2019), „teorija bez prakse je prazna, a praksa bez teorije je slijepa“ (Šamanović, 2009:74), prikazano na Tablici 2.

Logistički menadžment obuhvaća planiranje i organiziranje „logističkog sustava, upravljanje logističkim sustavima i procesima, upravljanje sustavom nabave i distribucije, upravljanje prometom i transportom, upravljanje sustavom održavanja tehničkih sredstava, upravljanje

sustavom materijalno-financijskog poslovanja i planiranje i vođenje logističkih projekata“ (Logistički menadžment, n. d.). Prema mišljenju Horvata (2008), logističke i marketinške aktivnosti su povezane u procesu usmjerenosti prema kupcu, zahtjeva i potreba krajnjih potrošača. „Logistika i logističke aktivnosti omogućuju fizičko zadovoljavanje ukupnih potreba potrošača, dok marketinške aktivnosti zadovoljavaju i opskrbljuju potrošača boljim proizvodima i uslugama. Unutar lanca opskrbe, logistika i marketing u poduzeću predstavljaju povezivanje fizičkih i informacijskih tokova u cilju stvaranja optimalnog logističkog i marketinškog procesa. Može se zaključiti, kako su logističke aktivnosti potpora marketinškom spletu aktivnosti. Njihovom kombinacijom se poboljšava proces kretanja finalnih proizvoda i informacija vezanih uz plasman proizvoda“ (Martinčević, 2021).

Na temu uske povezanosti logistike i marketinga uz informacijsku tehnologiju, autorica Martinčević zaključuje kako se dinamika promjena u informacijskoj tehnologiji u značajnoj mjeri prenijela i na marketing i logistiku u obavljanju dnevnih poslovnih operacija. Kako je cilj stvoriti što više lojalnih kupaca i stvoriti višu razinu lojalnosti uz pružanje dodane vrijednosti, razvijati zadovoljstvo kupaca i stvoriti prepreke za prelazak kupaca drugim ponuđačima (Martinčević, 2021). Takvim pristupom, logističke i marketinške aktivnosti omogućavaju realizaciju cjelokupnog procesa, postavlja se temelj za zadržavanje kupaca i potiče lojalnost ponuđaču. Svrha logistike je kvalitetan i efikasan protok proizvoda, usluga i informacija u opskrbnom lancu u svrhu zadovoljenja potreba potrošača (Martinčević, 2021).

Prema mišljenju Lamza-Maronić i sur. (n.d.), optimalna organizacija bi se trebala temeljiti na osam načela upravljanja kvalitetom, „takvom modelu organizacija je u stalnom kontaktu sa svojim sadašnjim i potencijalnim kupcima, s kupcima surađuje u poboljšavanju postojećih proizvoda te propituje i mjeri zadovoljstvo kupaca (Lamza-Maronić i sur., n. d.):

- Usmjerenost na kupca (pretpostavlja stvaranje trajnog odnosa s kupcima temeljenih na zadovoljavanju i nadilaženju njihovih potreba putem traženja optimalnih i cjelovitih rješenja)
- Vođenje procesa (cilj upravljanja poslovnim procesima navodi povećanje kvalitete i vrijednosti zaposlenika i isporuku vrijednosti za kupce kroz efikasno usklađivanje okruženja u kojem se odvijaju poslovni procesi. Pri vođenju procesa veću važnost imaju promjene u poslovanju, nego tehnologija.)

- Sudjelovanje svih zaposlenika (Sudjelovanje svih zaposlenika u postizanju kvalitete proizvoda, sprječavanju mogućih utjecaja na okoliš, stalnoj brizi za racionalno korištenje resursa, preventivnom djelovanju na sigurnost rada, obrazovanju i ostalih segmenata vezanih za zadovoljstvo zaposlenika i optimalizaciju organizacije)
- Procesni pristup (željeni se rezultat u organizaciji djelotvornije postiže kada se djelatnostima i sredstvima upravlja kao procesom. Proces je „skup međusobno povezanih ili međusobno ovisnih radnji koje pretvaraju ulaze u izlaze.“)
- Sustavni pristup upravljanju (Odnosi se na prepoznavanje, razumijevanje i upravljanje postojećih aktivnosti organizacije kao dijelova procesa omogućava izgradnju procesnih modela. To omogućava organizacijama da malim organizacijskim korekcijama procese povežu u jedinstveni organizam, stvarajući na taj način ustrojstvo samoodrživog sustava.)
- Trajno poboljšavanje (Jedno od temeljnih zahtjeva kvalitete sustava jest uvjet stalnog unapređenja organizacije. Taj zahtjev se zasniva na mjerenju i analizi podataka, jer tek kvalitetnim povratnim informacijama moguće je donositi odluke ka poboljšavanju proizvoda, procesa i sustava uopće.)
- Činjenični pristup odlučivanju (Činjenični pristup odlučivanju je metodologija analiziranja povratnih informacija iz sustava organizacije. Ta metodologija može pokrivati veliko područje primjene u bilo kojem segmentu organizacije, no nužno se mora zasnivati na krajnje vjerodostojnim informacijama. Oslanjajući se na procesni pristup, takva mjerenja mogu davati vrlo relevantne informacije za daljnju analizu i donošenje odluka koje mogu bitno unaprijediti poslovanje. Ovo načelo zapravo je osnova za sva druga načela, te na taj način predstavlja okosnicu sustava.)
- Uzajamno koristan odnos s dobavljačima (SRM je metodologija koja opisuje izgrađivanje korisnog odnosa sa dobavljačima i izgrađivanje zajedničkih aktivnosti na postizanju boljih tržišnih rezultata. Koliko je to izražen trend prikazuje i činjenica da svi vodeći proizvođači aplikativnih poslovnih rješenja imaju ugrađenu mogućnost upravljanja ovim odnosom.)“.

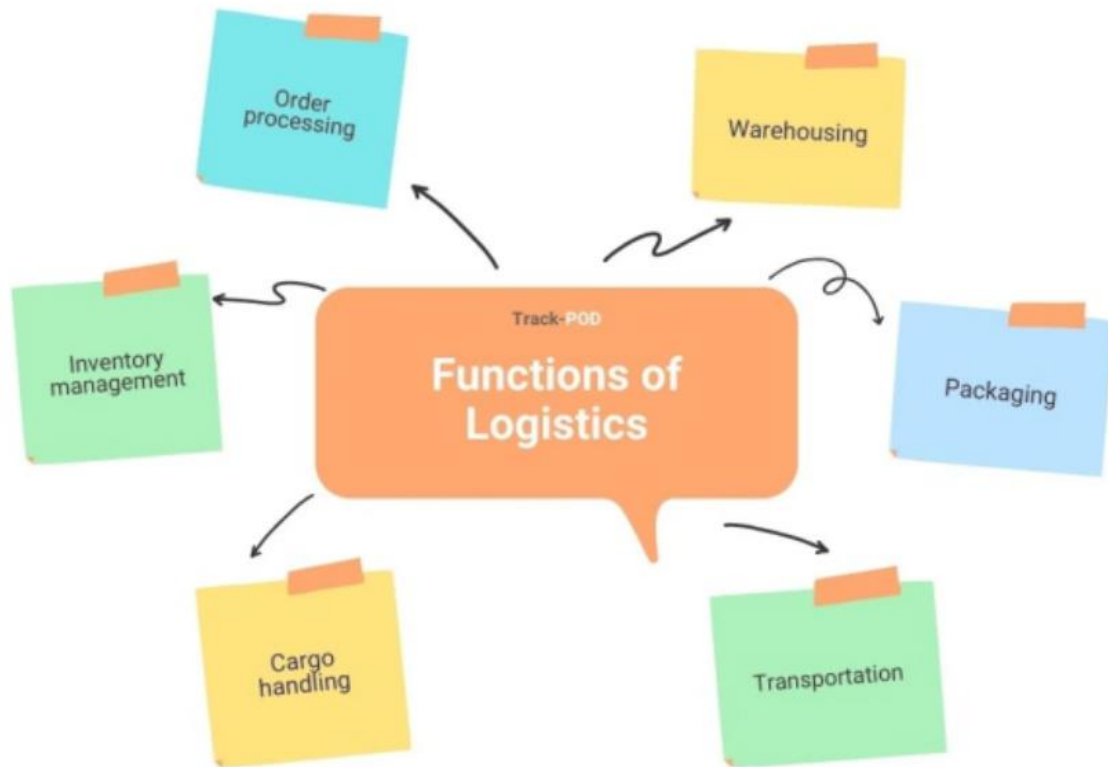
U današnje vrijeme postoji više uloga i funkcija logistike osim fizičke distribucije. Uključujući sve veličine poduzeća (od mikro, malih, srednjih i velikih), sve logističke operacije ispunjavaju određene uloge o kretanju roba ili usluga, kao na primjer korištenje logističkog softvera Track-POD. Softver generira analitiku i dokaze o isporuci (POD), korisnički portal u kojem kupci



mogu samostalno dodavati, pratiti i upravljati svojim narudžbama i mnogobrojne logističke funkcije. Na tržištu su dostupni različiti programi odnosno logistički softveri koji olakšavaju poduzećima logističke operacije. Također, poduzeća mogu imati vanjske logističke suradnike odnosno specijalizirana poduzeća u poslovima logistike. U nastavku se prikazuju funkcije logistike u opskrbnom lancu na primjeru implementiranog softverskog rješenja Track-POD. Funkcije logistike dolaze kronološkim slijedom, a ne po važnosti, stoga ulogu logistike u opskrbnom lancu možemo prikazati u šest koraka, prikaz Slika 2. (Miashkova, 2021):

1. Obrada narudžbe – Svaki proces može funkcionirati ako postoji sustav obrade narudžbi koji se dakako razlikuje od poduzeća do poduzeća, od e-trgovine do ERP-a. U svakom slučaju, podrška je namijenjena brzom i učinkovitoj obradi podataka i informacija koja pokreće transportne aktivnosti. Ključni dio obrade narudžbi u upravljanju logistikom je integracija. Rješenja usmjerena na kupca, te moraju biti u savršenoj sinkronizaciji sa sustavom upravljanja transportom (TMS) kako bi se osigurala isporuka u pravo vrijeme uz zadovoljavanje standarda tvrtke i kupaca. Integracija „jednim klikom“ za trgovce e-trgovine (npr. Shopify aplikacije za dostavu koje se integriraju s TMS-om za trenutni uvoz narudžbe). CMR i integracija sustava upravljanja isporukom putem Zapiera. ERP i TMS integracija putem API-ja zahtjeva više vremena i tehničke uključenosti. Obrada narudžbi postavlja se za cjelokupno upravljanje transportom: skladištenje, distribuciju, korisničku podršku, analitiku pošiljke i kretanje pošiljke.
2. Upravljanje zalihama – Jedna od logističkih funkcija je kontrola zaliha u skladištima za koju se primjenjuje proces upravljanja zalihama. Inventura se odnosi na skladištenje proizvoda u skladištu. Kontrola zaliha u skladištu zahtjeva informacije za vođenje evidencije o zalihama, osiguranja sigurnosti, predviđanje potražnje za robom i naručivanje zaliha, a sve u svrhu podrške procesa transporta i isporuke. Upravljanje zalihama je važan dio upravljanja lancem opskrbe jer je na granici između ulazne (odnos s dobavljačima) i izlazne logistike (ispunjenje narudžbi).
3. Skladištenje – Upravljanje skladištem je proširena aktivnost upravljanja zalihama. Zalihe pokrivaju lokacije i ispunjenje narudžbe, skladištenje je ograničeno na praćenje kretanja zaliha unutar skladišta. Na razini skladišta uspostavljaju se radni tijekovi rukovanja, pakiranja i otpreme robe. Zalihe i skladištenje zahtijevaju sofisticirane alate koji podržavaju glavne funkcije i pomažu u smanjenju troškova putem automatizacije, a pogotovo ako poduzeće isporučuje iz više skladišta, stoga su potrebna složena

4. logistička rješenja. Softver za upravljanje transportom i isporukom kao na primjer Track-POD pomaže poduzećima u održavanju kontrole nad cjelokupnim ispunjenjem narudžbe, na primjer automatizirano usmjeravanje i optimizacija rute može se obaviti s neograničenim mjestima polaska i isporučiti se kupcima na vrijeme iz različitih skladišta.
5. Pakiranje - Uključuje aktivnosti koje se provode za pripremu robe za rukovanje i transport od i do kupca. Pakiranje je jedna od glavnih logističkih funkcija jer određuje uspjeh isporuke. Ambalaža mora biti u skladu sa sigurnosnim i svim carinskim propisima, mora odgovarati potrebama skladištenja i vozilima, kao i zahtjevima za održivim materijalima i drugim aspektima zelene logistike.
6. Rukovanje teretom - Logistička aktivnost koja je usko povezana s pakiranjem i na vrlo sličan način određuje logističke troškove. Ispravan i neoštećen paket i procedura rukovanja temelj su fizičke distribucije, a važno je i sigurno skladištenje i transport. Postoje rješenja koja smanjuju troškove i poboljšavaju funkciju rukovanja teretom u logistici kao što su QR/barkod skeniranje, optimizacija voznog parka i beskontaktna dostava.
7. Prijevoz – Transport je jedna od glavnih logističkih funkcija koja je potrebna na svakom koraku opskrbnog lanca. Logističke aktivnosti koje pomažu poduzećima da poboljšaju svoju korisničku uslugu i povećaju stopu uspješnosti isporuka: optimizacija rute s ETA, što je planiranje rute koja maksimalno iskorištava resurse voznog parka i vozača. Procijenjeno vrijeme dolaska (ETA) dostupno je kao dinamičko vrijeme za dispečera i fiksno vrijeme za kupca što znači veću vjerojatnost da će isporuka biti na vrijeme. Kupac može pratiti uživo pošiljku što kupcu daje središte pozornosti a poduzeću poboljšava korisničku uslugu. Dispečeri mogu vidjeti u svakom trenutku lokacije svih vozača u stvarnom vremenu.



Slika 2. Funkcije logistike

Izvor: Miashkova, Y. (2021), Track-POD, 6 Functions of Logistics: Roles of Logistics in the Supply Chain, pristup 14.06.2022., dostupno <https://www.track-pod.com/blog/functions-of-logistics/>

## **4. UPRAVLJANJE LOGISTIKOM U DRVNOJ INDUSTRIJI – STUDIJA SLUČAJA**

Upravljanje logistikom u drvnoj industriji, na primjeru poduzeća Drvo-trgovina d.o.o. iz Slatine, temelji se na pomnom planiranju. Planiranje se obavlja u skladu s poslovnim ciljevima. Poslovni ciljevi se definiraju i planiraju na godišnjoj razini koju donosi menadžment poduzeća. Svi ostali dionici u procesu nabave, skladišta, proizvodnje i prodaje imaju jasno postavljene ciljeve. Postavljeni ciljevi tokom godine mogu imati odstupanja ukoliko se narudžbe kupaca povećavaju ili smanjuju pa tako u skladu s tim i nabava zaliha robe. „Područja odlučivanja u trgovinskoj logistici (Dujak, 2020):

- upravljanje zalihama; držanje zaliha, oblikovanje horizontalne i vertikalne distribucije robe,
- upravljanje sustavom skladišta; procesi skladištenja i procesi kretanja,
- transport; unutarpogonski i međupogonski transport, dizajn distribucijske i transportne mreže,
- odvijanje naloga; upravljanje ukupnim robnih tokom u raspačavanju robe, koordinacija svih pojedinih postupaka unutar sustava trgovinske logistike,
- komisioniranje i pakiranje; sastavljanja pregrupiranih količina usmjerenih prema kupcima, pakiranje usmjereno prema prodajnim mjestima“.

„Trgovinu na veliko čine sve transakcije u kojima kupac namjerava upotrijebiti proizvod za izradu drugih proizvoda ili za opće poslovne operacije. Upravljanje opskrbnim lancem u proizvodnom poduzeću obuhvaća dolaznu logistiku, internu logistiku i odlaznu logistiku“ (Dujak, 2020).

### **4.1. Dolazna logistika**

Dolaznom logistikom se upravlja prilikom nabave i isporuke trupaca od šumarije do poduzeća. Dobavljač može biti s privatnog vlasništva (privatne šume) ili državnog vlasništva (Hrvatske šume). Prijevoz sirovine (trupaca) se obavlja vlastitim organiziranim prijevozom i u suradnji s

vanjskim suradnicima. Prilikom dovoza sirovine u poduzeće, sirovine se skladište na propisan i siguran način, prikazano na Slici 3.



Slika 3. Drvo

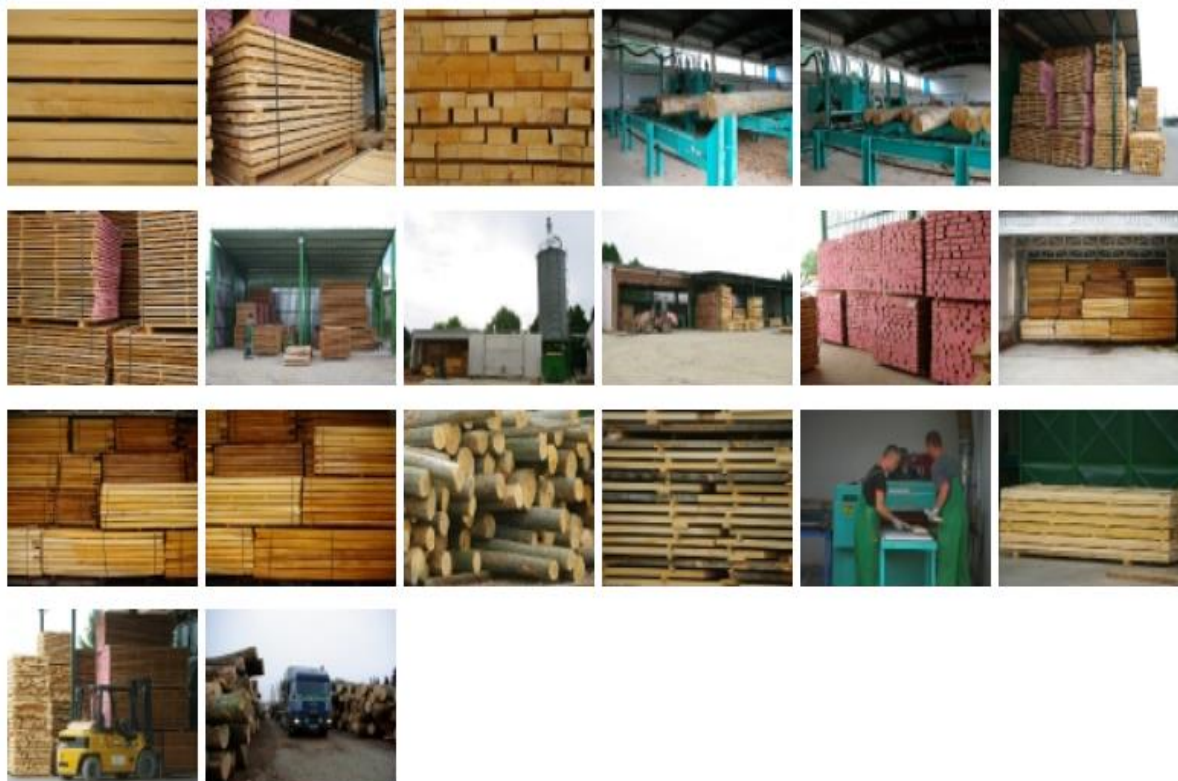
Izvor: Drvo-trgovina d.o.o., Slatina

Nabavljena sirovina mora biti certificirana FSC certifikatom, što znači da je sirovina proizvedena prema strogim ekološkim, socijalnim i ekonomskim standardima. Glavni dobavljač trupaca su Hrvatske šume s kojima se sklapa okvirni višegodišnji ugovor o nabavi sirovine, te potom detaljni godišnji ugovori. Sirovina se sa šumskog stovarišta kamionima dovozi u krug tvrtke gdje se klasificira i slaže sukladno potrebama proizvodnje (Štefanović, 2018).

#### **4.2. Interna logistika**

Internom logistikom, sirovina se priprema za proces proizvodnje. U procesu prerade drva i izrade drvnih proizvoda značajan dio zauzima mehanička obrada drva (Štefanović, 2018). Trupci se sa skladišta dovoze viličarom i postavljaju na dodavač trupaca odakle dolaze na prugu za rezanje gdje se vrši prvi razrez trupaca. Izrezani elementi se čiste i transportira do sortirnice gdje se odvajaju okorci od neokrajčene elementi. Ona se potom transportira do poprečne pile kojom se skraćuje na mjeru i odvaja neupotrebljiv dio. Otuda se element transportira do višelisne pile koja ju krajči sa strana na određenu širinu. Pilanom upravlja brentista, a po jedan

radnik je na poprečnoj i višelisnoj pili. Uz to u liniji su potrebna i dva pomoćna radnika, prikazano na Slici 4, (Štefanović, 2018).



Slika 4. Rad u pilani

Izvor: Drvo-trgovina d.o.o., Slatina

Tvrtka djeluje prema propisima Republike Hrvatske i Europske Unije. Ne koristi zastarjelu tehnologiju već implementira nove tehnologije, osigurava energetski povoljniju i kvalitetnu proizvodnju, te osigurava zaštitu radnika i radnog okoliša. Iz trupaca bukve se proizvodi se manjim dijelom elementi za namještaj, a većim dijelom iz najkvalitetnijih trupaca furnirske lamele. Lamele su piljene na debljinu od 3 do 8 mm, rezane na određenu širinu i duljinu, te potom brušene na zadanu gotovu dimenziju od 4 do maksimalno 6 mm debljine (Štefanović, 2018).

Iz trupaca hrasta proizvodi se manjim dijelom elementi za namještaj, a većim dijelom iz najkvalitetnijih trupaca furnirske lamele. Lamele su piljene na debljinu od 5 do 8 mm, rezane na određenu širinu i duljinu, te potom brušene na zadanu gotovu dimenziju od 3 do maksimalno 6 mm debljine (Štefanović, 2018).

Tvrtka posjeduje i pogon za izradu višeslojnih kvalitetnih podova koji je inovativni pothvat najviši standarda. U proizvodnji dvoslojnih i troslojnih podova koriste se vrhunske tehnologije. Proizvodi koji su dostupni su: fosne u različitim veličinama, elementi (bukva, hrast i jasen), furnir (bukva, hrast i jasen), daske, lamele (bukva, hrast i jasen) (Drvo-trgovina, 2022).

U pogonu pilane za izradu fličeva trupci se prizmiraju – skida se kora i po jedna piljenica sa svake strane trupca kako bi se dobio pravilan oblik za daljnju preradu i rezanje furnirskih lamela. U pogonu malih brenti se iz pripremljenih prizmiranih trupaca – fličeva horizontalnom pilom režu furnirske lamele na debljinu od 6 – 10 mm ovisno o potrebnoj konačnoj debljini furnirskih lamela. U pogonu prerade furnira se izrezane piljene furnirske lamele dalje obrađuju. Sortiraju se, kroje na poprečnoj i višelisnoj pili i bruse na brusilicama na zadanu debljinu, širinu i duljinu (Štefanović, 2018).

U dogovoru sa proizvođačima rade se procesi za proizvodnju elemenata za proizvodnju namještaja. Stupanj, proizvod osušen ohablan i nauljen za proizvođača koji radi stolove i dr. Glavni proizvodi su bukva i hrast, furnir koji se primjenjuje za proizvodnju podova namještaja i opremanje objekata. Sušare su 3000 postojećih kubika i planira se nova investicija od 3000 kubika (Štefanović, 2018). Izrada furnira ili furniranje smatra se najnaprednijim oblikom obrade najkvalitetnije drvene sirovine drva. Procesom piljenja, rezanja ili ljuštenja prave se drveni listovi tj. furniri. Ovisno o debljini mogu se podijeliti na: tanki, debeli i mikrofurnir. Proizvodnja furnira teče po sljedećim fazama (Štefanović, 2018):

- izrada fličeva – prizmiranje trupaca
- razrez prizmiranih trupaca u lamele – neokrajčene tanke piljenice
- krajčenje lamela na određenu širinu i duljinu
- površinska obrada – grubo i fino brušenje lamela
- klasiranje furnirskih lamela
- slaganje klasiranih lamela, brojanje, pakiranje i pisanje packing liste.

#### **4.3 Odlazna logistika**

Distribucija (engl. Place) je element marketinškog spleta koji „predstavlja promjenu mjesta proizvoda koju je akt prodaje izazvao. Distribucija nam govori na koji način proizvod dopijeva od proizvođača do kupca, odnosno koje putove pri tome koristi. Distribucija fizički povezuje

mjesto proizvodnje i mjesto potrošnje, te čini proizvod dostupnim kupcu, te obuhvaća (Meler, 2005:244):

- dovoz proizvoda od dobavljača,
- lokaciju skladišta i/ili prodajnih objekata,
- skladištenje robe,
- prijevoz proizvoda od skladišta do prodajnog mjesta,
- pakiranje proizvoda,
- sustav informiranja,
- sustav kontrole“.

Kako tvrtka proizvodi proizvode koji nisu namijenjeni krajnjoj potrošnji nego daljnjoj preradi, tako se i kanali distribucije usmjeravaju na prerađivače drvnih poluproizvoda. Zbog potrebe direktnog kontakta s kupcima proizvoda – drvoprerađivačkim tvrtkama – nastoje se što više pojednostavniti kanali distribucije i izbjegavati posrednici, te ugovarati i definirati potreban asortiman proizvoda s kupcima direktno za cijelu godinu. To je prvenstveno potrebno zbog planiranja nabave sirovine, terminskog plana proizvodnje i usklađenja s potrebama kupaca (Štefanović, 2018).



Slika 5. Distribucija sirovine i proizvoda, Drvo-trgovina d.o.o.

Izvor: Drvo-trgovina d.o.o.

Distribuciju proizvoda tvrtka ne uključuje posrednike nego ugovara proizvodnju i dinamiku isporuke proizvoda (osim u iznimnim slučajevima) direktno s kupcima proizvoda. Isto se tako ugovara i paritet isporuke. Gotovi proizvodi skladište se u skladištima unutar kruga tvrtke vrlo kratko vrijeme. Internim transportom se sa skladišta raspoređuju na transportna sredstva



vanjskih prijevoznika koja proizvode dostavljaju direktno kupcu na dogovorenu adresu. Sredstva koja se koriste u distribuciji proizvoda su kamioni, špedicija i kontejnerski promet za prekoceanske zemlje. Slika 5. prikazuje distribuciju sirovine i proizvoda u promatranom poduzeću .

„Tržišna logistika uključuje planiranje, primjenu i kontrolu fizičkog protoka materija i krajnjeg proizvoda od točke izvora do točke korištenja kako bi se zadovoljili zahtjevi kupaca i ostvarila dobit“ (Kotler, 2001).

„Temeljne aktivnosti logistike odnose se na (Meler, 2005:254)

- procesiranje narudžbi,
- skladištenje proizvoda,
- zalihe proizvoda i
- prijevoz proizvoda“.

Međuodnos fizičke distribucije i logistike u poduzeću Drvo-trgovina d.o.o. iz Slatine uključuje u nabavnom tržištu dobavljača koji plasira sirovinu i materijal u poduzeće, zatim slijedi skladištenje sirovina, proces proizvodnje i skladištenje obrađenih poluproizvoda i proizvoda. Fizička distribucija uključuje distribuciju na prodajno tržište prema kupcima.

Transport se odvija, ovisno o sjedištu kupca, u okviru državnih granica Republike Hrvatske, međunarodni transport na području Europske unije i kontinentalni transport što uključuje isporuku proizvoda na ostale kontinente. Bitno je za naglasiti kako distribucija podliježe carinskim procedurama. Efikasna logistika je bitan faktor u uspješnosti poslovanja poduzeća.

## **5. ZAKLJUČAK**

Za Republiku Hrvatsku i EU iznimno je važan utjecaj šumarstva i drvne industrije. U Hrvatskoj drvna industrija čini 6,14% ukupne industrijske proizvodnje, te ima udio od 3,6% u bruto domaćem proizvodu. Sektor je u 2019. zapošljavao preko 22 000 djelatnika. Više od 70% prihoda drvoprerađivačke industrije dolazi s inozemnih tržišta, što pokazuje da je industrija konkurentna i da je njihov dizajn inovativan. Aspekti marketinškog upravljanja logistikom u drvnjoj industriji pridodaju važnost primjene marketinškog procesa u svih pet faza i elemenata marketinškog spleta s osvrtnom na element distribuciju kao proces odvijanja logističkog sustava. „Menadžment je ključni organizacijski proces poslovanja poduzeća i aktivnost usmjerena realizaciji ciljeva i zadataka“ (Hrgić, 2018). Logistički menadžment obuhvaća planiranje i organiziranje „logističkog sustava, upravljanje logističkim sustavima i procesima, upravljanje sustavom nabave i distribucije, upravljanje prometom i transportom, upravljanje sustavom održavanja tehničkih sredstava, upravljanje sustavom materijalno-financijskog poslovanja i planiranje i vođenje logističkih projekata“ (Lamza Maronić i sur., n.d.). Upravljanje logistikom u drvnjoj industriji u drvnjoj industriji, na primjeru poduzeća Drvo-trgovina d.o.o. iz Slatine, temelji se na pomnom planiranju. Svi ostali dionici u procesu nabave, skladišta, proizvodnje i prodaje imaju jasno postavljene ciljeve. Postavljeni ciljevi tokom godine mogu imati odstupanja ukoliko se narudžbe kupaca povećavaju ili smanjuju pa tako u skladu s tim i nabava zaliha robe. Dolaznom logistikom se upravlja prilikom nabave i isporuke trupaca od šumarije do poduzeća, odnosno od dobavljača. Internom logistikom, sirovina se skladišti i priprema za proces proizvodnje. Odlaznom logistikom, plasiranje robe prema kupcu, koristi se u distribuciji proizvoda kamioni, špedicija i kontejnerski promet za prekoceanske zemlje. Distribuciju proizvoda tvrtka ne uključuje posrednike nego ugovara proizvodnju i dinamiku isporuke proizvoda (osim u iznimnim slučajevima) direktno s kupcima proizvoda. Isto se tako ugovara i paritet isporuke. Gotovi proizvodi skladište se u skladištima unutar kruga tvrtke vrlo kratko vrijeme. Internim transportom se sa skladišta raspoređuju na transportna sredstva vanjskih prijevoznika koja proizvode dostavljaju direktno kupcu na dogovorenu adresu. Zaključuje se kako je iznimno važna uloga top menadžmenta, marketinškog menadžmenta, logističkog menadžmenta i primjena marketinških i logističkih procesa unutar poduzeća kako bi se uskladili svi akteri i optimizirao procesa unutar opskrbnog lanca što dovodi do ostvarivanja ciljeva i profitabilnosti poduzeća.

## **6. IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Krešimir Lic**

**Matični broj studenta: 0010227182**

**Naslov rada: Marketinški aspekti upravljanja logistikom u drvnoj industriji**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 7. POPIS LITERATURE

### 7.1 POPIS KNJIGA

Hovrat, Đ. (2008) Logistika kao instrument marketinga u trgovini, Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2008.

Kotler, P. (2001), Upravljanje marketingom – Analiza, planiranje, primjena i kontrola, 9. izdanje, MATE, Zagreb

Meler, M. (2005), Osnove marketinga, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D. (2014), E-marketing, Sveučilište Joispa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

Šamanović, J. (2009), Prodaja, distribucija, logistika: teorija i praksa, Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta

Weihrich, H. i Koontz, H. (1998.) Menadžment, 11. izdanje, Zagreb, MATE

### 7.2 INTERNETSKI IZVORI

Čičin-Šain, D. (n. d.), Sveučilište u Zadru, Menadžment, *Uvodno predavanje*. Preuzeto s [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_01.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf) (22. lipnja 2022.)

Drvo-trgovina d.o.o. (2022), *Naši proizvodi*. Preuzeto s <https://www.drivotrgovina.hr/> (16. lipnja 2022)

Dujak, D. (2020), *Logistika u trgovini*, Predavanja u akademskoj godini 2020./2021. Preuzeto s [https://arhiva-2021.loomen.carnet.hr/pluginfile.php/3780439/mod\\_resource/content/1/1\\_Uvodno%20predavanje.pdf](https://arhiva-2021.loomen.carnet.hr/pluginfile.php/3780439/mod_resource/content/1/1_Uvodno%20predavanje.pdf) (19. lipnja 2022.)

EUROSTAT (2017), *Statistical Books, Agriculture, forestry and fishery statistics*, 2016 edition, Luxembourg: Publications Office of the European Union. Preuzeto s <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7777899/KS-FK-16-001-EN-N.pdf/cae3c56f-53e2-404a-9e9e-fb5f57ab49e3> (22. lipnja 2022.)

EUROSTAT (2020), *Statistical Books, Agriculture, forestry and fishery statistics*, 2020 edition, Luxembourg: Publications Office of the European Union. Preuzeto s <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/12069644/KS-FK-20-001-EN-N.pdf/a7439b01-671b-80ce-85e4-4d803c44340a?t=1608139005821> (22. lipnja 2022.)

Horvat, Đ. (n. d.), *Logistika kao instrument marketinga u trgovini*. Preuzeto s <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement08/bulimm0816.pdf> (19. lipnja 2022.)

Hrgić, K. (2018), *Razvoj karijere kao sastavnica društvene odgovornosti poduzeća Podravka d.d.* Preuzeto s <https://repozitorij.vuka.hr/islandora/object/vuka:976> (19. lipnja 2022.)

Hruška, D., (n.d.), Ekonomski fakultet Zagreb, *SWOT i strateški menadžment*. Preuzeto s [https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf) (20. listopada 2022.)

Hrvatski izvoznici (2019), *U hrvatskom izvozu drvna industrija sudjeluje s 8 posto*. Preuzeto s <http://www.hrvatski-izvoznici.hr/vijesti/u-hrvatskom-izvozu-drvna-industrija-sudjeluje-s-8-posto> (19. lipnja 2022.)

Ištok, I. (2022), *Stanje i perspektive državnih šuma Republike Hrvatske*, Hrvatske šume. Preuzeto s <https://www.sumari.hr/250/mat/4a-Istok.pdf> (22. lipnja 2022.)

Jambreković, V. (2021), *Drvna industrija*, Portal hrvatske tehničke baštine, Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Preuzeto s <https://tehnika.lzmk.hr/drvna-industrija/> (18. lipnja 2022)

Kolar, K. (2019). *Primjena strategijskog menadžmenta u funkciji logističkog odlučivanja*, Master's thesis, University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:763790> (22. lipnja 2022)

Kovač, I. (n. d.), *Pojam i povijest poslovne logistike*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet. Preuzeto s

<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.efzg.unizg.hr%2FUserDocsImages%2FTRG%2Fikovac%2F1.%2520POJAM%2520I%2520POVIJEST%2520POSLOVNE%2520LOGISTIKE.pptx&wdOrigin=BROUSELINK> (22. lipnja 2022.)

Lamza – Maronić, M., Glavaš, J. (n.d.), *Logistika u menadžmentu kao funkcija dinamičke optimalizacije poslovanja*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto s

[https://bib.irb.hr/datoteka/299933.Logistika u menadmentu kao funkcija dinamike optimalizacije poslovanja.doc](https://bib.irb.hr/datoteka/299933.Logistika_u_menadmentu_kao_funkcija_dinamike_optimalizacije_poslovanja.doc) (14. lipnja 2022.)

Martinčević, I. (2021), *Povezanost logističkih i marketinških aktivnosti s ciljem stvaranja lojanog kupca*. Preuzeto s <https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena-trgovina-6-2021/s/14258786> (19. lipnja 2022.)

Miashkova, Y. (2021), *Track-POD, 6 Functions of Logistics: Roles of Logistics in the Supply Chain*. Preuzeto s <https://www.track-pod.com/blog/functions-of-logistics/> (14. lipnja 2022.)

Ministarstvo poljoprivrede RH, *Prijedlog SWOT analize prerade drva i proizvodnje namještaja* (2022), Nacionalni plan razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja Republike Hrvatske za razdoblje od 2022. do 2030. godine. Preuzeto s [https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/sume/drvna\\_industrija/Nacionalni\\_plan\\_razvoja\\_prerade\\_drva/Prijedlog%20SWOT%20analize%20prerade%20drva%20i%20proizvodnje%20namje%C5%A1taja.pdf](https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/sume/drvna_industrija/Nacionalni_plan_razvoja_prerade_drva/Prijedlog%20SWOT%20analize%20prerade%20drva%20i%20proizvodnje%20namje%C5%A1taja.pdf) (18. rujna 2022.)

Polanščak, P. (2021), *Doprinos inovacija u drvnoj industriji održivom razvoju*, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet šumarstva i drvne industrije. Preuzeto s [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/petra\\_polanscak-doprinos\\_inovacija u drvnoj indstrijii odrzivom razvoju.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/petra_polanscak-doprinos_inovacija_u_drvnoj_indstrijii_odrzivom_razvoju.pdf) (18. rujna 2022.)

Rubić, M., Cota, N. (2017), *Drvna industrija*. Preuzeto s <http://www.efzg.hr/UserDocsImages/MGR/zkovacevic//16.12.%20Drvna%20industrija.pptx>. (22. lipnja 2022.)

Spajić, P. (2019). *Logistička analiza i adaptacija novog sustava poslovanja na primjeru poduzeća iz drvne industrije*, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:313203> (22. lipnja 2022.)

Štefanović, K. (2018). *Primjena internetskog marketinga u drvnjoj industriji*, Završni specijalistički, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:339027> (22. lipnja 2022.)

Štimac, H., Freimann, A., Štefanović, K. (2021), *Attitudes on the application of internet services in the wood processing industry*, Interdisciplinary Management Research XVII, IMR 2021, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto s <https://www.bib.irb.hr/1131454>, [https://imr-conference.com/wp-content/uploads/IMR\\_XVII\\_final.pdf](https://imr-conference.com/wp-content/uploads/IMR_XVII_final.pdf) (19. lipnja 2022.)

Veleučilište Velika Gorica, *Logistički menadžment*. Preuzeto s <https://vvg.hr/studijski-programi/logisticki-menadzment/> (19. lipnja 2022.)

## **8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

### **8.1. POPIS SLIKA**

Slika 1. Prikaz zemljišnog pojasa Europske Unije u 2018. godini, Izvor: EUROSTAT (2020), Statistical Books, Agriculture, forestry and fishery statistics, 2020 edition, Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 7

Slika 2. Funkcije logistike, Izvor: Miashkova, Y. (2021), Track-POD, 6 Functions of Logistics: Roles of Logistics in the Supply Chain, pristup 14.06.2022., dostupno <https://www.track-pod.com/blog/functions-of-logistics/>, str. 22

Slika 3. Drvo, Izvor: Drvo-trgovina d.o.o., Slatina, str. 24

Slika 4. Rad u pilani, Izvor: Drvo-trgovina d.o.o., Slatina, str. 25

Slika 5. Distribucija sirovine i proizvoda, Drvo-trgovina d.o.o., Izvor: Drvo-trgovina d.o.o., str. 27

## **8.2. POPIS TABLICA**

Tablica 1. Prijedlog SWOT analiza prerade drva, Prijedlog SWOT analize prerade drva i proizvodnje namještaja (2022), Nacionalni plan razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja Republike Hrvatske za razdoblje od 2022. do 2030. godine, Ministarstvo poljoprivrede, str. 9

Tablica 2. Prijedlog SWOT analiza proizvodnje namještaja, Prijedlog SWOT analize prerade drva i proizvodnje namještaja (2022), Nacionalni plan razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja Republike Hrvatske za razdoblje od 2022. do 2030. godine, Ministarstvo poljoprivrede, str. 11

Tablica 3. Teoretska i praktična komponenta poslovne logistike, Izvor: Kovač, I., (n. d.), Pojam i povijest poslovne logistike, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, izrada prema: Šamanović, J. (2009), Prodaja, distribucija, logistika: teorija i praksa, Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta, str. 17



## ŽIVOTOPIS



### Europass Životopis

#### Osobni podaci

Prezime/ Ime	Krešimir Lic
Adresa(e)	Grofa Janka Draškovića 17, Slatina
Telefonski broj(evi)	Broj telefona:            Broj mobilnog telefona: (+385) 99 488 5386 033/552-076
Broj(evi) faksa	
E-mail	kresimirlic02@gmail.com

Državljanstvo	Hrvatsko
---------------	----------

Datum rođenja	06.12.1999
---------------	------------

Spol	Muško
------	-------

#### Radno iskustvo

Datumi	04.11.2022
Zanimanje ili radno mjesto	Logistika
Glavni poslovi i odgovornosti	Priprema i obrada robe za transport
Ime i adresa poslodavca	Drvo-trgovina d.o.o, Industrijska ulica 3

**Obrazovanje i osposobljavanje**

Datumi Godine 2006-2014  
Naziv dodijeljene kvalifikacije Osnovno obrazovanje  
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja Osnovna škola Josipa Kozarca Slatina

Datumi Godine 2014-2018  
Naziv dodijeljene kvalifikacije Srednja stručna sprema  
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja Srednja škola Marka Marulića Slatina

Datumi 19.09.2019-Trenutačno  
Naziv dodijeljene kvalifikacije Prvostupnik ekonomije BACC.OEC  
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja Veleučilište Baltazar Zaprešić

**Osobne vještine i kompetencije**

Materinski jezik(ci) **Hrvatski**

Drugi jezik(ci)	<b>Engleski</b>				
Samoprocjena	<b>Razumijevanje</b>		<b>Govor</b>		<b>Pisanje</b>
<i>Europska razina</i> (*)	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
<b>Jezik</b>	C2	C2	C2	C2	C2
	(*) <a href="#"><u>Zajednički europski referentni okvir za jezike</u></a>				
Društvene vještine i kompetencije	Komunikativan, rad u timu, motiviranost, doprinostiti kolektivu				
Organizacijske vještine i kompetencije	Fizička organizacija, planiranje, kreativnost, vodstvo skupine				
Računalne vještine i kompetencije	Osnovno poznavanje i rad u programima word i excel				
Vozačka dozvola	B,F,G kategorija				